

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT INSTITUT FÜR
SOZIALWISSENSCHAFTEN**

M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT

**DIE AUSWIRKUNGEN DES SCHWANKENDEN
TÜRKISCHE LIRA-EURO KURSES UND DER
DEUTSCH-TÜRKISCHEN
WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN
JAHREN 2013-2017 AUF ZWEI DEUTSCHE
UNTERNEHMEN IN DER AUTOMOBILBRANCHE
MIT TÄTIGKEIT IN DER TÜRKEI**

MASTERARBEIT

Celal ARSLAN

BETREUER

Prof. Dr. Ernst STRUCK

ISTANBUL, Juli 2019

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT INSTITUT FÜR
SOZIALWISSENSCHAFTEN**

M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT

**DIE AUSWIRKUNGEN DES SCHWANKENDEN
TÜRKISCHE LIRA-EURO KURSES UND DER
DEUTSCH-TÜRKISCHEN
WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN
JAHREN 2013-2017 AUF ZWEI DEUTSCHE
UNTERNEHMEN IN DER AUTOMOBILBRANCHE
MIT TÄTIGKEIT IN DER TÜRKEI**

MASTERARBEIT

Celal ARSLAN

(1681021103)

BETREUER

Prof. Dr. Ernst STRUCK

ISTANBUL, Juli 2019

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT INSTITUT FÜR
SOZIALWISSENSCHAFTEN**

M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT

**DIE AUSWIRKUNGEN DES SCHWANKENDEN
TÜRKISCHE LIRA-EURO KURSES UND DER DEUTSCH-
TÜRKISCHEN WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN ZWISCHEN
DEN JAHREN 2013-2017 AUF ZWEI DEUTSCHE
UNTERNEHMEN IN DER AUTOMOBILBRANCHE MIT
TÄTIGKEIT IN DER TÜRKEI**

MASTERARBEIT

Datum der Einreichung beim Institut: _____

Datum der Verteidigung: _____

Betreuer: Prof. Dr. Ernst STRUCK _____

Kommissionsmitglieder: _____

ISTANBUL, Juli 2019

VERSICHERUNG DER EIGENSTÄNDIGEN ARBEIT

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen Publikationen, Vorlagen und Hilfsmitteln als die angegebenen benutzt habe. Alle Teile meiner Arbeit, die wortwörtlich oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Gleiches gilt für von mir verwendete Internetquellen. Die Arbeit ist weder von mir noch von einem/einer Kommilitonen/in bereits in einem anderen Seminar vorgelegt worden.

Ort, Datum, Unterschrift

INHALTSVERZEICHNIS	
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	iv
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
1. EINLEITUNG	1
2. POLITISCHE EREIGNISSE IN DER TÜRKEI UND ENTWICKLUNG DES TÜRKISCHE LIRA-EURO KURSES 2013- 2017	5
2.1. AUSWIRKUNGEN POLITISCHER EREIGNISSE AUF DEN WECHSELKURS	5
2.2. AUSWIRKUNGEN VON TERRORANSCHLÄGEN AUF DEN WECHSELKURS	16
2.3. ALLGEMEINE ENTWICKLUNG DES TÜRKISCHE LIRA-EURO KURSES ZWISCHEN 2013-2017	18
3. DEUTSCH-TÜRKISCHE BEZIEHUNGEN UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE WIRTSCHAFTLICHE PARTNERSCHAFT 2013-2017.....	24
3.1. ENTWICKLUNG DER POLITISCHEN BEZIEHUNGEN	24
3.2. ENTWICKLUNG DER WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN.....	31
4. ENTWICKLUNGEN AUF DEM TÜRKISCHEN KFZ-MARKT ZWISCHEN 2013-2017	37
4.1. KURZER ÜBERBLICK.....	37
4.2. AKTUELLE ENTWICKLUNGEN: PRODUKTIONSZAHLEN, ABSATZZAHLEN, IMPORT UND EXPORT	40
5. DIE GESCHÄFTSLAGE UND DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEITEN VON DAIMLER UND VOLKSWAGEN IN DER TÜRKEI	45
5.1. UNTERNEHMENSGESCHICHTE VON DAIMLER UND VOLKSWAGEN IN DER TÜRKEI.....	46
5.2. GESCHÄFTSLAGE UND GESCHÄFTSTÄTIGKEITEN VON MERCEDES-BENZ TÜRK	49
5.2.1. Produktion.....	53
5.2.2. Absatzzahlen.....	56
5.2.3. Exportzahlen der in der Türkei produzierten Trucks und Busse.....	60

5.2.4. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	62
5.3. GESCHÄFTSLAGE UND GESCHÄFTSTÄTIGKEIT VON DOĞUŞ OTOMOTIV.....	64
5.3.1. Methode und Terminologie.....	66
5.3.2. Kapitalstruktur	68
5.3.3. . Vermögensstruktur.....	71
5.3.4. Liquiditätsgrade.....	74
5.3.5. Deckungsgrade	78
5.3.6. Finanzierung.....	80
5.3.7. Ergebnisanalyse	84
5.3.8. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	87
6. BEWERTUNG DER ERGEBNISSE	90
6.1. METHODE.....	90
6.2. MERCEDES-BENZ TÜRK	91
6.3. DOĞUŞ OTOMOTIV.....	94
7. SCHLUSSFOLGERUNG.....	98
LITERATURVERZEICHNIS:.....	103
ANHANG	115
LEBENS LAUF (CURRICULUM VITAE)	130

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die Veränderungen in den Devisenkursen während des Ausnahmezustands in der Türkei.....	14
Abbildung 2: Euro – TL Kurs 2013	19
Abbildung 3: Euro – TL Kurs 2014	19
Abbildung 4: Euro – TL Kurs 2015	20
Abbildung 5: Euro – TL Kurs 2016	21
Abbildung 6: Euro – TL Kurs 2017	21
Abbildung 7: Euro – TL Kurs 2013–2017	22
Formel 1: Berechnung Eigenkapitalquote	68
Formel 2: Fremdkapitalquote	69
Formel 3: Verschuldungsgrad.....	70
Formel 4: Anlageintensität	71
Formel 5: Umlaufintensität.....	72
Formel 6: Vermögensintensität.....	73
Formel 7: Liquiditätsgrad I.....	75
Formel 8: Liquiditätsgrad II.....	76
Formel 9: Liquiditätsgrad III	77
Formel 10: Deckungsgrad I	78
Formel 11: Deckungsgrad II.....	79
Formel 12: Working-Capital.....	80
Formel 13: Cash Flow Marge	81
Formel 14: Dynamischer Verschuldungsgrad	83
Formel 15: Gesamtkapitalrentabilität	84
Formel 16: Eigenkapitalrentabilität	85
Formel 17: Umsatzrentabilität	86

Tabelle 1: Prozentuelle Veränderung des TL - Dollarkurses 2010 bis 2013.....	8
Tabelle 2: Die Devisenkursentwicklungen in den Fragile Five Ländern April – Juli 2013	9
Tabelle 3: Die Jährliche Veränderungen der Produktionsfaktoren der Trucks.....	53
Tabelle 4: Die jährliche Veränderungen der Produktionsfaktoren der Busse.....	54
Tabelle 5: Verkaufte Einheiten und Bedeutung des türkischen Marktes für Trucks.....	56
Tabelle 6: Verkaufte Einheiten und Bedeutung des türkischen Marktes für Busse.....	57
Tabelle 7: Verkaufte Einheiten der PKWs, Vans und Nkws.....	58
Tabelle 8: Exportzahlen Trucks und Busse.....	60
Tabelle 9: Veränderung der Eigenkapitalquote von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	69
Tabelle 10: Die Veränderung der Fremdkapitalquote von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	70
Tabelle 11: Die Veränderung des Verschuldungsgrades von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	71
Tabelle 12: Die Veränderung der Anlageintensität von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	72
Tabelle 13: Die Veränderung der Umlaufintensität von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	73
Tabelle 14: Die Veränderung der Vermögensintensität von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	74
Tabelle 15: Die Veränderung des Liquiditätsgrades I von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	75
Tabelle 16: Die Veränderung des Liquiditätsgrades II von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	76
Tabelle 17: Die Veränderung des Liquiditätsgrades III von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	77
Tabelle 18: Die Veränderung des Deckungsgrades I von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	79
Tabelle 19: Die Veränderung des Deckungsgrades II von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	80

Tabelle 20: Die Veränderung des Working-Capitals von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	81
Tabelle 21: Die Veränderung der Cash-Flow Marge (Rendite) von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017	82
Tabelle 22: Die Veränderung des dynamischen Verschuldungsgrades von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	83
Tabelle 23: Die Veränderung der Gesamtkapitalrentabilität von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017	85
Tabelle 24: Die Veränderung der Eigenkapitalrentabilität von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017	86
Tabelle 25: Die Veränderung der Umsatzrentabilität von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017.....	87

ÖZET

2013-2017 YILLARI ARASINDA DALGALI TL-EURO KURLARININ VE TÜRK-ALMAN TİCARİ İLİŞKİLERİNİN TÜRKİYE'DE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İKİ ALMAN ŞİRKETİNE OLAN ETKİSİ

2013-2017 yılları arasında Türkiye'de döviz kurlarının dalgalanmasına ve genel olarak Türk Lirası'nın değer kaybetmesine etki eden politik olaylar meydana gelmiştir. Aynı dönem içerisinde, özellikle 2016 ve 2017 yıllarında, Türk-Alman ilişkileri gerilmiş ve bu gerilmenin 2017 yılında iki ülke arasındaki ticari ilişkilere yansması gözlemlenmiştir. Bu tez, 2013-2017 yılları arasındaki dalgalı döviz kurlarının ve bozulan Türk-Alman ilişkilerinden etkilenen ticari ilişkilerin Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren iki Alman şirketinin faaliyetlerine olan etkisini araştırmaktadır. Seçilen şirketler Türkiye'de faaliyet gösteren Daimler AG ve Türkiye'de Doğu Otomotiv tarafından temsil edilen Volkswagen AG'dir. İlgili faktörlerin etkilerini açığa çıkarabilmek amacıyla Türkiye'de meydana gelen politik olaylar ve döviz kurlarına olan etkileri saptanmış ve bu dönem içerisinde bozulan Türk-Alman ilişkilerinin iki ülke arasındaki ticari ilişkilere yansması ele alınmıştır. Sonrasında bu yıllar arasında otomotiv sektöründeki genel gelişmeler ve eğilimler ilgili şirketleri sektör içerisinde konumlandırmak amacıyla açıklanmıştır. Şirketlerin faaliyetlerinin analiz edilmesi için Daimler AG'nin Türkiye'deki yatırımları, satış, üretim ve ihracat rakamları ele alınmış, Doğu Otomotiv için konsolide finansal raporlar üzerinden rasyolar aracılığıyla bilanço analizi yapılmıştır. Diğer faktörlerin ayırt edilebilmesi için uzmanlarla edinilen bulgular üzerinden röportajlar gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda dalgalı döviz kurlarının Daimler AG'nin satışlarını olumsuz etkilediği, fakat bu kurların şirketin yatırım kararlarını etkilemediği ortaya konulmuştur. Dalgalı döviz kurlarının Doğu Otomotiv'in şirket faaliyetlerine olumsuz etki ettiği, fakat şirketin risk yönetimiyle bu olumsuz etkileri kontrol altında tuttuğu saptanmıştır. Bozulan Türk-Alman ilişkilerinin her iki şirketin Türkiye'deki faaliyetlerine olumsuz etkisi ise saptanmamıştır.

Anahtar kelimeler: Döviz kurları, Türk-Alman İlişkileri, Otomotiv Sektörü,
Daimler AG, Volkswagen AG

Tarih: 12.7.2019



ABSTRACT

EFFECTS OF THE FLUCTUATING TL-EURO EXCHANGE RATE AND TURKISH-GERMAN TRADE RELATIONS BETWEEN THE YEARS 2013-2017 ON TWO GERMAN COMPANIES OPERATING IN THE AUTOMOTIVE SECTOR IN TURKEY

Political events that occurred in Turkey between 2013-2017 showed a strong influence on the fluctuation of exchange rates and the loss of value of the Turkish Lira in general. During the same period, especially in 2016 and 2017, Turkish-German relations deteriorated, and the tensions impacted the trade relations between the two countries in 2017. This thesis investigates the impact of floating exchange rates and of the German-Turkish economic cooperation in times of strained bilateral political relations between 2013-2017 on the business operations of two German companies operating in the automotive sector in Turkey. The chosen companies are Daimler AG, operating in Turkey as Mercedes-Benz Türk, and Volkswagen AG, represented in Turkey by Doğuş Otomotiv. This thesis identifies the impacts of political events on foreign exchange rates in Turkey and analyzes the effects of the deteriorated Turkish-German relations on the bilateral economic cooperation. General developments and trends of the Turkish automotive sector are explored to position the two companies within the sector. To investigate the business operations of the companies, Daimler AG's investments in Turkey, sales, production and export figures are discussed, and the balance sheets of Doğuş Otomotiv's consolidated financial reports are analyzed with ratios. Other influences are distinguished with the help of expert interviews. This thesis concludes that between 2013-2017, floating exchange rates negatively affected the sales of Daimler AG, but not the company's investment decisions. The currency fluctuations had a negative impact on Doğuş Otomotiv's business operations but could be controlled by the company's risk management strategies. Negative effects of Turkish-German relations on the operations of either company could not be found.

Keywords: exchange rates, Turkish-German relations, automotive sector, Daimler AG, Volkswagen AG

Date: 12.07.2019



1. EINLEITUNG

Welche Auswirkungen haben politische Ereignisse auf die Wirtschaft? Diese Frage zu beantworten ist besonders interessant, wenn man sie auf die Türkei bezieht, denn das Land hat in den letzten Jahren politisch turbulente Zeiten durchlebt. Noch interessanter ist, wenn man die Thematik unter dem Aspekt der deutsch-türkischen Beziehungen betrachtet, da die Türkei und Deutschland seit langem sowohl politisch als auch wirtschaftlich eng zusammenarbeiten. Deshalb soll in dieser Arbeit der Frage nachgegangen werden, ob deutsche Unternehmen mit Tätigkeit in der Türkei wirtschaftlich durch politische Ereignisse sowie die zunehmend belasteten Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland beeinflusst wurden. Dabei soll vor allem untersucht werden, wie sich die Devisenkurse in der Türkei aufgrund der politischen Situation entwickelten, welche politischen Vorkommnisse das Verhältnis zwischen der Türkei und Deutschland belasteten, und wie diese beiden Faktoren die wirtschaftliche Lage der Unternehmen veränderte.¹ Zwei Unternehmen sollen im Mittelpunkt der Untersuchungen stehen: die Daimler AG, in der Türkei tätig mit der Tochtergesellschaft Mercedes-Benz Türk A.Ş, sowie die Volkswagen AG, in der Türkei vertreten durch den Vertriebspartner Doğu Otomotiv.² Es wurden zwei Unternehmen der Automobilbranche ausgewählt, ein Produktions- und ein Vertriebsunternehmen, da dieser Wirtschaftszweig sowohl für die Türkei als auch für Deutschland sehr attraktiv und bedeutend ist und seit vielen Jahren eine enge Partnerschaft besteht. Als Untersuchungszeitraum dienen die Jahre 2013-2017, denn in diesem Zeitraum wirkten politische Ereignisse besonders auf die

¹ Hier muss betont werden, dass nur die Auswirkungen einiger einschneidender politischer Ereignisse auf die Devisenkurse analysiert werden können und andere wirtschaftliche Gründe und Faktoren außer Acht gelassen werden müssen, da dies sonst den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

² Im weiteren Text wird deshalb zur besseren Verständlichkeit nur dann von der Daimler AG und von Volkswagen die Rede sein, wenn der internationale Konzern gemeint ist. Für die Niederlassungen in der Türkei wird Mercedes-Benz Türk bzw. Doğu Otomotiv verwendet werden.

Devisenkurse und speziell ab 2015 waren die deutsch-türkischen Beziehungen zunehmend belastet.

Das Ziel dieser Arbeit ist es also festzustellen, welche Folgen sich bei Mercedes-Benz Türk und Doğu Otomotiv aufgrund der schwankenden Devisenkurse und der belasteten deutsch-türkischen Beziehungen zwischen den Jahren 2013-2017 bei den Investitions-, Produktions-, Absatz- und Exportzahlen bzw. den wichtigsten Bilanzkennzahlen zeigten. Folgende vier Hypothesen werden den Ausführungen vorangestellt:

- Politische Ereignisse in der Türkei zwischen 2013-2017 hatten Auswirkungen auf die Devisenkurse in der Türkei, politische Ereignisse zwischen der Türkei und Deutschland hatten Auswirkungen auf die deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen.
- Diese Ereignisse und die Schwankungen in den Devisenkursen hatten positive, negative oder neutrale Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten und die Geschäftslage von Mercedes-Benz Türk und Doğu Otomotiv .
- Die Folgen zeigen sich in diesen Unternehmen bei den Investitionen, Produktions-, Absatz- und Exportzahlen sowie in den Bilanzen.
- Auch andere Faktoren (globale Marktveränderungen, Abgasverordnungen etc.) können Gründe für diese Folgen sein. Um dies festzustellen, werden ExpertInneninterviews benötigt.

Um die politischen Ereignisse zu beschreiben, sollen Nachrichten von u.a. *BBC NEWS Türkçe*, *Deutsche Welle Türkçe* und *Habertürk* sowie offizielle Pressemitteilungen des Präsidialsekretariats herangezogen werden. Die Auswirkungen dieser Ereignisse auf die Devisenkurse werden unter anderem in einem Artikel von Karabulut und Maitah erläutert, in dem beschrieben wird, wie sich Devisenkurse nach (innen)politischen Krisen verändern (Karabulut, 2014; Maitah, Mustafa et. Al., 2017). Für die Untersuchung der jährlichen Wertentwicklung des Türkische Lira-Euro Wechselkurses soll auf die Daten der Europäischen Zentralbank zurückgegriffen werden. Mit der Frage, welche Bedeutung die Türkei für die EU und Deutschland hat, befasst sich Kabis Kechrid. In ihrem 2017 erschienen Artikel erläutert sie unter u.a. die Sonderstellung der Türkei sowie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der deutschen

Außenpolitik gegenüber der Türkei (Kabis-Kechrid 2017). Die deutsch-türkische Handelskammer liefert einen umfassenden Überblick auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit der beiden Länder (Deutsch-Türkische Industrie und Handelskammer (Hg.)). Wulf und Helm beschreiben in einem Artikel für die *Süddeutsche Zeitung* einschneidende Ereignisse zwischen der Türkei und Deutschland zwischen den Jahren 2013-2017 (Wulf und Helm, 2017). Mit dem Thema, wie sich die deutsch-türkischen Beziehungen über die Jahre entwickelt haben und welche Herausforderungen sich für die Wirtschaftsbeziehungen insbesondere nach dem Putschversuch 2016 stellen, beschäftigen sich u.a. Alkan und Tröndle und Kandemir und Purtul (Alkan 2018; Tröndle 2018; Kandemir, Purtul et. al., 2018). Ausführliche Informationen über die Lage der türkischen Automobilbranche liefern die Daten von OSD (Otomotiv Sanayicileri Derneği). Die Geschäftslage und die Geschäftstätigkeit von Mercedes-Benz Türk lassen sich insbesondere den vom Unternehmen publizierten Geschäftsberichte entnehmen. Die für die Bilanzanalyse von Doğu Otomotiv benötigten Kennzahlen werden in *Unternehmensanalyse mit Kennzahlen* (Barth; Giannaku, 2017), *Bilanzanalyse leicht gemacht. Grundlagen von A bis Z*. (Disselkamp, 2014) und *Controlling* (Geldern, 2017) erläutert. Die Daten und Fakten für die Bilanzanalyse werden Bilanzen von Doğu Otomotiv entnommen. Um die Auswirkungen weiterer Faktoren und die Hintergründe für die aktuelle Geschäftstätigkeit und Geschäftslage der Daimler AG in der Türkei und Doğu Otomotiv zu verstehen, sind ExpertInneninterviews notwendig. Für deren Durchführung sollen Fragebogen mit offenen Fragen herangezogen werden.

Um darstellen zu können, welche politischen Ereignisse auf die Devisenkurse und die deutsch-türkischen (Wirtschafts-)Beziehungen Auswirkungen haben und wie diese die Geschäftstätigkeit und die Geschäftslage von Mercedes-Benz Türk und Doğu Otomotiv beeinflussen, gliedert sich die Arbeit in zwei Teile. Im ersten Teil soll zunächst in Kapitel zwei dargelegt werden, welche politischen Ereignisse in der Türkei zwischen den Jahren 2013-2017 stattgefunden haben und wie sich diese auf die Devisenkurse auswirkten. Darauf folgend soll auf die Entwicklung des Türkische Lira- Euro-Kurs während des Untersuchungszeitraums eingegangen werden. Anschließend sollen im dritten

Kapitel die deutsch-türkischen Beziehungen in diesen Jahren und der Einfluss dieser auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit erläutert werden. Das vierte Kapitel ist den Entwicklungen in der türkischen Automobilbranche gewidmet. Im zweiten Teil, dem Analyseteil, sollen die Geschäftslage und die Geschäftstätigkeiten von Mercedes-Benz Türk und Doğuş Otomotiv untersucht und interpretiert werden. Für die Unternehmensanalyse von Mercedes-Benz Türk sollen in Kapitel fünf die Investitionen, die Produktions-, Absatz- und Exportzahlen in der Türkei untersucht werden. Für Doğuş Otomotiv soll eine Bilanzanalyse mit den wichtigsten Kennzahlen durchgeführt werden. Zum Schluss sollen im sechsten Kapitel mit Hilfe von ExpertInneninterviews die Auswirkungen anderer möglicher Faktoren herausgearbeitet und abgegrenzt werden.

2. POLITISCHE EREIGNISSE IN DER TÜRKEI UND ENTWICKLUNG DES TÜRKISCHE LIRA-EURO KURSES 2013-2017

Im vorliegenden Kapitel sollen die Auswirkungen einschneidender politischer und wirtschaftspolitischer Ereignisse in der Türkei auf den Wechselkurs von Türkischer Lira und Euro in den Jahren 2013-2017 dargestellt werden. Dafür soll zuerst eine Beschreibung der bedeutenden Ereignisse erfolgen, um anschließend deren Auswirkungen auf den Kurs feststellen zu können. Darauffolgend sollen diese Veränderungen mit Quellen belegt werden. Eine jährliche Beschreibung der Kursentwicklung in den Jahren 2013-17 soll helfen, unterschiedliche Entwicklungen aufzuzeigen. Abschließend sollen die Ergebnisse kurz zusammengefasst werden.

2.1. AUSWIRKUNGEN POLITISCHER EREIGNISSE AUF DEN WECHSELKURS

Dieses Unterkapitel befasst sich mit politischen Ereignissen in der Türkei, die das Land nachhaltig prägten, und deren Auswirkungen auf den Türkische Lira-Euro-Wechselkurs. Zunächst sollen die Ereignisse chronologisch beschrieben werden, um deren Tragweite hervorzuheben. Anschließend soll mit Hilfe einer Analyse der Kursentwicklung untersucht werden, welche Folgen sich im Wechselkurs von Türkischer Lira und Euro zeigten. Dies ist deshalb wichtig, weil in Kapitel 3 geklärt werden soll, welche Auswirkungen die Kursschwankungen auf die Geschäftstätigkeit von Daimler AG und Volkswagen AG in der Türkei hatten.

Untersucht man den Zeitraum zwischen 2013-2017 auf Ereignisse mit Auswirkungen auf die (innen)politische Lage der Türkei und die Wertentwicklung der Türkischen Lira, so stehen die *Gezi-Park Proteste* im Frühsommer 2013 am Anfang einer Reihe von Vorkommnissen. Die Proteste, die am 31.05.2013 mit einer kleinen Umweltbewegung begannen und sich in die bis dorthin größte Massendemonstration in der Geschichte der Türkei verwandelten,

hatten großen Auswirkungen auf die innenpolitische Lage der Türkei und den Wert der türkischen Lira. (Deutsche Welle Türkçe, 2017). Die Demonstrierenden richteten sich zunächst gegen den Bau der *Topçu Kışlası* (Topçu Kaserne) und die dafür notwendige Abholzung von Bäumen im Gezi-Park. Die drohende Zerstörung einer der letzten Grünflächen am Taksim-Platz sowie das heftige Eingreifen der Polizei gegen Demonstrierende und ZivillistInnen verursachte landesweite Demonstrationen in der Türkei, vor allem in Ankara, Istanbul und Izmir (Deutsche Welle Türkçe, 2017). Es entwickelten sich dabei durchaus kreative Protestformen wie z.B. der *Duran Adam* (der Stehende Mann) von Erdem Gündüz oder Unmutsbezeugungen von Bürgern durch das Schlagen auf Kochtöpfe und Bratpfannen aus Fenstern und von Balkonen³. Laut des Innenministeriums fanden solche Demonstrationen in 79 von 81 Städten der Türkei statt und mindestens 2,5 Millionen Bürger nahmen daran teil (Deutsche Welle Türkçe, 2017).

Die Gezi-Park-Protteste waren am Anfang also keineswegs politisch, sondern Umweltproteste, die sich vor allem gegen die Zerstörung des Parks richteten. Am 28. Mai 2013 sollten Bäume im Gezi-Park abgeholzt werden, weshalb sich eine Gruppe von Demonstrierenden zur Verteidigung des Parks zusammenfand, worauf die Polizei mit Tränengas reagierte. Die Teilnahme des HDP Bürgermeisters Sırrı Süreyya Önder an der Aktion im Park und das gewaltsame Vorgehen der Polizei mit Tränengas gegen die Demonstrierenden, die in der Nacht im Gezi-Park campiert hatten, sowie Aussagen von Ministerpräsident Recep Tayyip Erdoğan führten dazu, dass sich die zunächst regionalen Proteste schnell landesweit ausbreiteten (BBC NEWS Türkçe 2018b). Ausschlaggebend für diese Entwicklung war etwa, dass die Polizei am 31. Mai die Zelte im Park verbrannte und erneut Tränengas einsetzte. Die rasche Verbreitung von Fotos und Videos der Aktion vor allem auf den Sozialen Netzwerken führte zu Solidaritätskundgebungen und Protesten in den Großstädten. Ein Verlassen der

³ Der weltweit berühmte Pianist Fazıl Say benutzte diese Geräuschkulisse auch in seinem Konzert in Izmir (Deutsche Welle Türkçe, 2017).

Polizei des Parkes konnte erwirkt werden und der Gezi-Park wurde zwei Wochen lang von den Demonstrierenden besetzt (BBC NEWS Türkçe 2018b).

Die Politik reagierte unterschiedlich auf diese Entwicklungen. Einerseits plädierten sowohl der Staatspräsident Abdullah Gül als auch Ministerpräsident Recep Tayyip Erdoğan auf das Recht der freien Meinungsäußerung und riefen die Polizei zu Mäßigung auf. Andererseits äußerte sich Recep Tayyip Erdoğan, dass die Drahtzieher hinter den Gezi-Park-Protesten die Zinsenlobby und George Soros und seine Partner in der Türkei seien und dass die Gezi-Park-Proteste als ziviler Putschversuch zu sehen seien. Als Beleg dafür wurden unter anderem die Berichterstattung von *Yeni Şafak* herangezogen, die das Theaterstück *Mi Minör* von Memet Ali Alabora als eine Probe für die Proteste ansah (BBC NEWS Türkçe 2018b). In einer weiteren Reaktion vom 14. Juni erklärte Ministerpräsident Erdoğan die Räumung des Gezi-Parks und rief die Demonstrierenden zum Verlassen des Parks auf. Nach diesem Anruf wurde die Parkbesetzung am 15. Juni durch die Polizei beendet (BBC NEWS Türkçe 2018b).

Die Gezi-Park Proteste hatten weitreichende Auswirkungen auf die türkische Gesellschaft und die türkische Innenpolitik. Sie wurden von breiten Teilen der Bevölkerung unterstützt, die Motive für die Teilnahme waren unterschiedlich. Einer Umfrage des Forschungsunternehmens *KONDA* zufolge waren 91% der Teilnehmer zumindest Gymnasiumabsolventen. 58% der Teilnehmer begründeten ihre Teilnahme mit den immer stärkeren Einschränkungen der persönlichen Freiheit, 37,2% protestierten gegen die Regierung und ihre Politik. 30,3% der Teilnehmer wurden durch die Aussagen Erdoğan's an der Teilnahme an den Demonstrationen bestärkt (BBC NEWS Türkçe 2018b). Die Proteste forderten laut *Türk Tabipler Birliği* fünf Tote und 8.163 Verletzte. Bis zum Jahr 2017 war immer noch nicht sicher, ob die *Topçu Kışlası* (Topçu Kaserne) im Gezi-Park gebaut werden würde, oder nicht (Deutsche Welle Türkçe 2017).

Tabelle 1 zeigt, dass die Ereignisse rund um die Gezi-Park Proteste auch den türkische Lira-Dollar Kurs deutlich beeinflussten, wie Karabulut und Uğur 2014 feststellen:

Yıl/Ay	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül
2010	2,67	1,51	-2,65	3,15	2,31	-2,16	-2,26	-0,85
2011	1,86	-0,52	-3,75	3,20	1,90	3,30	5,92	2,42
2012	-4,78	1,61	0,03	0,96	1,06	-0,62	-1,06	0,55
2013	0,21	1,93	-0,60	1,46	3,94	1,90	1,25	3,20

Kaynak: TCMB, <http://evds.tcmb.gov.tr/cbt.html>

Tabelle 1: Prozentuelle Veränderung des TL - Dollarkurses 2010 bis 2013 (Karabulut und Uğur 2014)

Es ist anzunehmen, dass der Eurokurs eine ähnliche Entwicklung nahm. So ist bei einer näheren Betrachtung der Kursentwicklung zwischen 2013 und 2017 auffallend, dass im Juni 2013 der zweitgrößte Wertverlust der türkischen Lira gegenüber dem Dollar zu verzeichnen war. Die Tabelle zeigt eine deutliche Steigerung des Dollars gegenüber der Türkischen Lira zwischen Mai und Juni. Diese Kurssteigerung war weit höher als jene der vorhergehenden Jahre und lag über dem durchschnittlichen Aufwärtstrend des Dollars gegenüber der Türkischen Lira (Karabulut, Uğur 2014). Diese große Divergenz kann als Indiz dafür gesehen werden, dass die Gezi-Park-Proteste stark auf den Türkische Lira-Dollar Kurs wirkten, auch wenn die allgemeine Lage der *Fragile Five* Länder zu diesem Zeitpunkt in Betracht gezogen werden muss, die zeigt, dass der Wert der Währungen dieser Länder zwischen April und Juli 2013 einen generellen Abwärtstrend gegenüber dem Dollar aufwiesen. Die Währungsentwicklungen der in diesen Ländern sind in Tabelle 2 dargestellt:

Tablo 2: Kırılğan Beşli Ülkelerdeki Döviz Kuru Değişimleri (%)

Ülke/Dönem	2013 Nisan	2013 Mayıs	2013 Haziran	2013 Temmuz
Türkiye	-0,60	1,46	3,94	1,90
Brezilya	1,09	1,30	6,75	3,70
Hindistan	-0,05	1,16	6,15	2,35
Endonezya	0,15	0,38	1,23	1,93
Güney Afrika	-0,88	2,83	6,99	-1,21
Ortalama	-0,06	1,42	5,01	1,73

Kaynak: OECD <http://www.oecd.org/statistics/>

Tabelle 2: Die Devisenkursentwicklungen in den Fragile Five Ländern April – Juli 2013 (Karabulut und Uğur 2014)

Die Wertminderung der Währungen lag vor allem in der Geldpolitik der US-Notenbank begründet. Auffällig ist allerdings, dass die Wertverlustrate der türkischen Lira im Mai 2013 höher war als der durchschnittliche Wertverlust der Währungen der *Fragile Five* Länder und daher davon ausgegangen werden kann, dass hier durchaus die Auswirkungen der Gezi-Park-Proteste sichtbar wurden (Karabulut, Uğur 2014).

Die Gezi-Park Proteste waren im Jahr 2013 nicht das einzige Ereignis in der Türkei. Zwischen 17. und 25. Dezember 2013 fand eine Offensive gegen Mitglieder der türkischen Regierung statt, die in den Medien auf starke Resonanz stieß. Diese Offensive ist in der Türkei als die *Ereignisse vom 17 – 25 Dezember* bekannt. Am 17. Dezember 2013 wurde eine Operation gegen Personen gestartet, die der Bestechung, der Korruption und des Schmuggels verdächtigt wurden und die zahlreiche Festnahmen zur Folge hatte. Während der Untersuchungen zu den Korruptionsfällen wurden in den Sozialen Medien außerdem zahlreiche Tonaufnahmen von Telefongesprächen von Ministern und Geschäftsleuten veröffentlicht, die in der Türkei für große Aufregung sorgten (Hamsici 2014). Die Verdächtigungen betrafen vorwiegend Politiker und deren Angehörige, sodass bedeutende Persönlichkeiten wie der Sohn von Innenminister Muammer Güler (Barış Güler), der Sohn von Wirtschaftsminister Zafer Çağlayan (Salih Kaan Çağlayan), der Sohn des Ministers für Umwelt und Urbanes Erdoğan Bayraktar (Abdullah Oğuz Bayraktar), der Generaldirektor der Halkbank, Süleyman Aslan,

sowie Geschäftsleute wie Ali Ağaoğlu und Rıza Sarraf festgenommen wurden. Barış Güler, Salih Kaan Çağlayan, Rıza Sarraf und Süleyman Aslan wurden am 28. Februar 2014 wieder freigelassen. Als Konsequenz wurde Egemen Bağış vom EU-Ministerium entlassen und die Minister Muammer Güler, Zafer Çağlayan und Erdoğan Bayraktar traten zurück (Hamsici 2014).

Am 25. 12. 2013 wurde aufgrund weiterer Korruptionsverdächtigungen eine zweite Operation gestartet. Auch der Sohn von Ministerpräsident Recep Tayyip Erdoğan, Bilal Erdoğan, sollte einvernommen werden, dies wurde aber durch die Polizei verhindert. Erst nach Einsetzen eines neuen Staatsanwaltes erklärte sich Bilal Erdoğan bereit, am 5. Februar eine Aussage zu machen (Hamsici 2014). Später wurde von der Obersten Staatsanwaltschaft entschieden, alle Anschuldigungen rund um die zwischen 17. und 25. Dezember geäußerten Korruptionsvorwürfe fallen zu lassen (Hamsici 2014).

Da vor allem gegen Personen aus dem engsten Kreis der AKP-Regierung ermittelt wurde, bewertete Ministerpräsident Recep Tayyip Erdoğan die Geschehnisse als eine politische Operation angeführt von Anhängern Fetullah Gülens. Die Regierung sprach ab diesem Zeitpunkt von den Gülen-Anhängern als eine parallele Struktur, die versuche, den türkischen Staat zu untergraben. Die Einstellung der Untersuchungen wurde damit begründet, dass es sich um einen von Gülen-Anhängern initiierten versteckten Putschversuch gehandelt habe (Hamsici 2014).

Der Korruptionsskandal wurde medial umfangreich aufgearbeitet. Festgestellt wurde, dass Staatsanwälte aus dem Gülen-Lager mit zahlreichen nicht legalen anonymen Anzeigen die Untersuchungen vorangetrieben hätten (SABAH 2016). Die gehackten Telefongespräche seien auf das Konto von hochrangigen Polizeibeamten, die der Gülen-Bewegung nahe stünden, gegangen. So könne deutlich aufgezeigt werden, dass es sich bei den Ermittlungen um einen Putschversuch gehandelt habe (SABAH 2016). Staatsanwalt Celal Kara, der die Ermittlungen am 17. Dezember ins Rollen gebracht hatte, bestätigte diesen Verdacht. Das Ziel der Operation sei es gewesen, Ministerpräsident Recep Tayyip Erdoğan diverser Vergehen zu bezichtigen und so zu stürzen. Auch der ehemalige

Generalstabschef İlker Başbuğ bekräftigte, dass es sich bei den Ereignissen im Dezember um einen Putschversuch gehandelt hätte (SABAH 2016).

Neben den gravierenden innenpolitischen Auswirkungen, die die Ermittlungen wegen Korruptionsverdachts in den AKP-Kreisen ausgelöst hatten, zeigte sich im selben Zeitraum eine deutliche Wertminderung der Türkischen Lira. Der Wert des Euro erhöhte sich zwischen 17. Dezember 2013 und 9. Januar 2014 gegenüber der Türkischen Lira von 2,78 auf 2,97 (Konya Ticaret Odası 2014, S. 1). Auch der Dollarwert stieg am 26. Dezember 2013 auf über 2,10 (Çelik 2013). Es darf natürlich nicht außer Acht gelassen werden, dass diese Werte auch von der Geldpolitik der US-Notenbank und anderen globalen Faktoren beeinflusst wurden. Es ist aber auffallend, dass der Wertverlust der Türkischen Lira in diesem Zeitraum höher war als jener der anderen Schwellenländer. Die Türkische Lira bußte im Vergleich zum Euro und Dollar 6,5% bzw. 7,8% ein, während die Währung mit dem zweithöchsten Wertverlust, der brasilianische Real, im selben Zeitraum lediglich 2,2% seines Werts verlor (Konya Ticaret Odası 2014, S. 1). Daraus kann abgeleitet werden, dass die Ereignisse rund um die Korruptionsuntersuchungen negativ auf den Wert der Türkischen Lira wirkten.

Das dritte wichtige Ereignis in der Türkei, das negativ auf den Wechselkurs wirkte, war der *Putschversuch* und der darauffolgende *Ausnahmestand*. Der Putschversuch vom 15. Juli 2016 war für die Türkei eines der einschneidendsten Ereignisse der letzten Jahre. Der Vizepräsident der USA, John Biden, nannte den 15. Juli den „11. September der Türkei“ (General Secretariat Of The Presidency Of The Republic Of Turkey 2016, S. 5). Organisiert und durchgeführt wurde der Putschversuch von der sogenannten FETÖ, der terroristischen Organisation rund um Fetullah Gülen, die die türkischen Streitkräfte unterwandert hatte. Ziel des Umsturzversuchs war die Ermordung von Staatspräsident Recep Tayyip Erdoğan sowie die Absetzung der Verfassungsordnung und des parlamentarischen Systems zu Gunsten der Installation eines Putsch-Regimes (General Secretariat Of The Presidency Of The Republic Of Turkey 2016, S. 5).

In der Nacht vom 15. Juli wurden in Ankara und Istanbul Kampfflugzeuge des Typs F-16, militärische Hubschrauber und Panzer aufgeföhren. In Ankara wurde das türkische Parlament elfmal bombardiert, der Präsidiakomplex, die Polizeipräsidiien und die Gebäude des türkischen Geheimdienstes wurden angegriffen. In Istanbul wurde die Bosphorusbrücke von den Putschisten belagert. Die Hauptsitze wichtiger Fernsehsender wie *TRT*, *TRT World* und *CNN Türk* wurden zu Angriffszielen. Außerdem wurde versucht, den Atatürk Flughafen unter Kontrolle zu bringen. Zeitgleich wurde in Marmaris ein Anschlagversuch auf Recep Tayyip Erdoğan unternommen (General Secretariat Of The Presidency Of The Republic Of Turkey 2016, S. 14-19).

Der Putschversuch scheiterte unter anderem an seiner übereilten Durchführung. Informationen über die Pläne der Putschisten waren an die Regierung durchgesickert und erforderten einen raschen Angriff. Eine weitaus größere Rolle bei der Niederschlagung des Umsturzversuches spielte aber die türkische Zivilbevölkerung, die sich auf den Straßen den Putschisten entgegenstellte (General Secretariat Of The Presidency Of The Republic Of Turkey 2016, S. 32). Dem Aufruf von Recep Tayyip Erdoğan folgend demonstrierten tausende unbewaffnete Zivilisten auf den Straßen gegen den Putschversuch und erreichten so dessen Niederschlagung. 248 Personen kamen dabei ums Leben, 2.193 wurden verletzt (General Secretariat Of The Presidency Of The Republic Of Turkey 2016, S. 5).

Als Reaktion auf den gescheiterten Umsturzversuch verordnete Staatspräsident Recep Tayyip Erdoğan am 21.07.2016 erstmals seit den 1980er Jahren den Ausnahmezustand. Dieser sollte fast zwei Jahre andauern und endete am 17.07.2018 (Erem 2018). Der Ausnahmezustand befähigte die Regierung, Ausgangssperren, Demonstrationsverbote und Nachrichtensperren zu verhängen und gab ihr Kontrolle über die Medien. Außerdem wurden die Sicherheitsvorkehrungen in offiziellen Gebäuden und bei Grenzübergängen stark erhöht (Milliyet.com.tr 2016). 36 Dekrete wurden vom Ministerrat erlassen, die unter anderem die Entlassung von tausenden Beamten und zahlreiche Festnahmen zur Folge hatten. Die Beschlüsse sowie deren Ausführungen waren meist Gegenstand nationaler und internationaler Diskussionen. Kritisiert wurden unter

anderem eventuelle Verstöße gegen geltendes Recht, die große Zahl der Festnahmen sowie die unverhältnismäßige Dauer der Untersuchungshaft (Erem 2018). Aufsehen erregten besonders die Verhaftungen der Vorsitzenden der HDP Selahattin Demirtaş und Figen Yüksekdağ und 15 weiterer HDP-Bürgermeister, sowie die Festnahme des CHP-Bürgermeisters Enis Berberoğlu. Zahlreiche Journalisten und Akademiker wurden unter dem Verdacht illegaler Tätigkeiten in Untersuchungshaft genommen und mehr als 130.000 BeamtInnen wurden entlassen. Auch im Privatsektor wurden Entlassungen vorgenommen, deren Zahl sich aber nicht erheben ließ. Sämtliche Institutionen, Vereine und Stiftungen, die im Verdacht standen, Verbindung mit der Gülen-Bewegung zu haben, wurden geschlossen. Der Ausnahmezustand spielte auch eine Rolle in den Vorbereitung zum Verfassungsreferendum, in dem über das Präsidialsystem abgestimmt werden sollte, da speziell von Seiten der CHP kritisiert wurde, dass dieser für einen ungerechten und unethischen Wahlkampf instrumentalisiert worden war (Erem 2018).

Sowohl Putschversuch als auch Ausnahmezustand schlugen sich deutlich im Wechselkurs nieder. Die Auswirkungen der Unruhen zeigten sich besonders deutlich zwischen dem 15. und dem 21. Juli. In der Nacht vom 15. Juli gewann der Euro gegenüber der Türkischen Lira plötzlich an Wert und stieg von 3,21 auf 3,35 (Karar 2016). Bis zum 21. Juli stieg der Wechselkurs weiter auf 3,38. Nach der Ausrufung des Ausnahmezustandes stabilisierte sich die Türkische Lira wieder ein wenig und der Euro verlor etwas an Wert (Konya Ticaret Odası 2017, S. 4). Doch diese Beruhigung war nur von kurzer Dauer.

Abbildung 1 zeigt die Veränderungen in den Devisenkursen während des Ausnahmezustands:

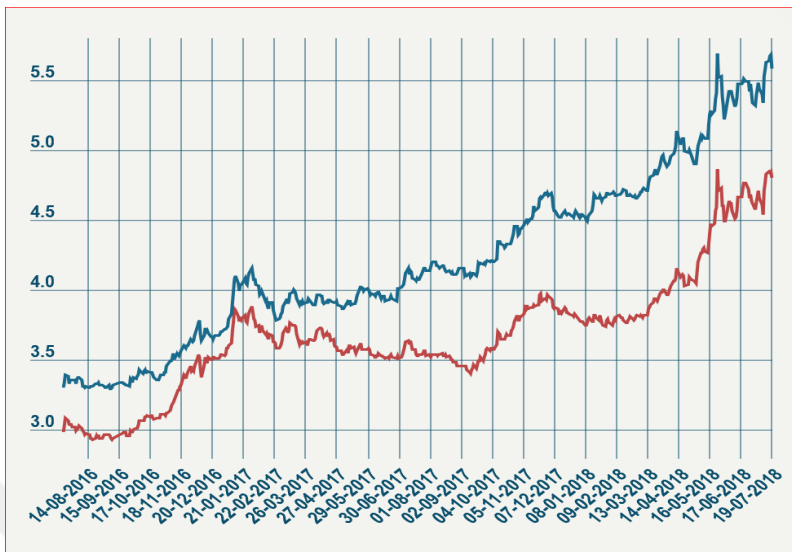


Abbildung 1: Die Veränderungen in den Devisenkursen während des Ausnahmezustands in der Türkei (Euronews 2018)

Während des gesamten Ausnahmezustandes sollte die Türkische Lira gegenüber dem Euro um 53% und gegenüber dem Dollar um 63% an Wert einbüßen (Can 2018). Um die Situation zu entschärfen, forderte der Wirtschaftswissenschaftler Uğur Gürses eine Zinserhöhung seitens der Türkei. Laut Gürses sei Grund für die Talfahrt der Türkischen Lira unter anderem gewesen, dass die Türkische Zentralbank nicht unabhängig gewesen sei und die Politiker auf die Zentralbank hätten wirken können. Gürses hob deutlich hervor, dass politische Krisen negative Auswirkungen auf die Wechselkurse hätten und eine Stabilisierung des Kurses erst dann erfolgen würde, wenn der Ausnahmezustand beendet werden würde (T24 2017).

Ende 2017 verwickelten sich die Türkei und die USA in einen *Visastreit*, der sich in der Kursentwicklung niederschlug. Der Konflikt um den Stopp der Visavergabe resultierte aus dem angespannten Verhältnis zwischen der Türkei und den Vereinigten Staaten nach dem gescheiterten Putschversuch und seinen Folgen. Faktoren wie der Dissens über die Unterstützung der Kurdenmiliz YPG in Syrien, der Kampf gegen den IS und die Irakpolitik hatten die Beziehungen schon länger belastet (BBC NEWS Türkçe 2017a). Der ausschlaggebende Grund

für die Verstimmung war aber die unterschiedliche Ansicht der beiden Länder über die Auslieferung von Fethullah Gülen, der seit 1999 in Pennsylvania lebt. Trotz intensiver Bemühungen und obwohl die Türkei Beweise über die Zusammenhänge zwischen FETÖ und dem Putschversuch vorgelegt hatte, verweigerten die USA dessen Auslieferung. Auch ein Austausch des damals in der Türkei inhaftierten Priesters Andrew Craig Brunson mit Fethullah Gülen wurde abgelehnt (BBC NEWS Türkçe 2017a). Infolgedessen wurde ein Mitarbeiter der US-Botschaft in der Türkei verhaftet. Die USA reagierten darauf mit einem Stopp der Visavergabe für türkische Staatsbürger. Gleichzeitig wurden laut der *New York Times* 12 weitere amerikanische Staatsbürger wegen des Putschversuches und Spionageverdachts verhaftet. Die USA und deren Botschafter John Bass legten dies als Racheaktionen aus (BBC NEWS Türkçe 2017a). Die Vereinigten Staaten stellten daraufhin einige Bedingungen, um die Visasperre zu beenden, vor allem forderte man, Einsicht in die Anklageschriften gegen die verhafteten Botschaftsmitarbeiter zu bekommen (Sputnik Türkiye 2017).

Diese Ereignisse hatten sichtbare Konsequenzen auf die Wechselkurse, sodass sich der Dollar zeitgleich mit dem Stopp der Visavergabe durch die Vereinigten Staaten auf 3,80 Türkische Lira erhöhte. Dieser Wert stellte den höchsten Wert des Dollars gegenüber der Türkischen Lira seit April 2017 dar. Gleichzeitig stieg der Wert des Euros auf ein Rekordhoch von 4,44. Die Lira verlor in diesem Zeitabschnitt 4% ihres Werts, dies war der stärkste Wertverlust seit 15. Juli 2016 (Cumhuriyet 2017). Mit Aufhebung des Vergabestopps Ende 2017 sank der Dollar gegenüber der Türkischen Lira wieder leicht von 3,80 auf 3,77 und der Euro von 4,54 auf 4,52 (CNN Türk 2018).

2.2. AUSWIRKUNGEN VON TERRORANSCHLÄGEN AUF DEN WECHSELKURS

Neben den in Kapitel 2.1. beschriebenen politischen Ereignissen war die Türkei in den Jahren 2013-2017 auch Ziel mehrerer *Terroranschläge*. Im Folgenden sollen die Anschläge in Reyhanlı, Suruç, Ankara, Sultanahmet und Reina (Istanbul) beschrieben und deren Auswirkungen auf den Wechselkurs mit Hilfe von Studien von Maitah et. al., Çınar und Yılmaz aufgezeigt werden.

Der Terroranschlag in Reyhanlı am 11. Mai 2013 in Hatay an der Grenze zu Syrien forderte 49 Opfer, die Zahl muss aber vermutlich weit höher angelegt werden. Die genaue Opferzahl ließ sich nicht feststellen, da es zu viele Verletzte und Tote gab, die in Krankenhäuser in unterschiedlichen Städten eingeliefert wurden (BBC NEWS Türkçe 2013). Nach Einschätzungen der türkischen Regierung wurde der Terroranschlag vom syrischen Geheimdienst *El Muhaberat* durchgeführt. Diese Anschuldigungen wurden jedoch von der syrischen Regierung zurückgewiesen (BBC NEWS Türkçe 2013).

Der Terroranschlag vom 20. Juli 2015 in Şanlıurfa (Suruç) forderte 31 Tote und 104 Verletzte. Ziel des Anschlags war der Verein *Sosyalist Gençlik Dernekleri Federasyonu* (SGDF), der Hilfeleistungen nach Kobane bringen wollte (BBC NEWS Türkçe 2015). Ministerpräsident Ahmet Davutoğlu und Staatspräsident Recep Tayyip Erdoğan verurteilten den Anschlag aufs Schärfste und verstärkten die Sicherheitsmaßnahmen. Hinter dem Selbstmordanschlag stand ein Türke, der 2014 dem IS beigetreten war. Als Reaktion auf den Anschlag wurde Demonstrationen in Istanbul und anderen Großstädten organisiert (BBC NEWS Türkçe 2015).

Beim Terroranschlag in Ankara am 10. Oktober 2015 starben 100 Menschen und 391 Personen wurden verletzt. Der Anschlag war somit der Schlimmste in der jüngeren türkischen Geschichte (BBC NEWS Türkçe 2018a). Er ereignete sich während einer von großen Vereinen, Gewerkschaften und Kammern organisierten und von Künstlern unterstützten Friedensdemonstration

vor dem Bahnhof in Ankara. Im Nachhinein wurden die geringen Sicherheitsvorkehrungen rund um die Veranstaltung heftig kritisiert. Nach dem Anschlag wurden drei Tage Staatstrauer ausgerufen (BBC NEWS Türkçe 2018a). Der Selbstmordanschlag wurde von zwei Personen, unter anderem dem Bruder des Selbstmordattentäters von Suruç (Şanlıurfa), verübt, die dem IS zugehörig waren, neun weitere Personen wurden angeklagt und verurteilt (BBC NEWS Türkçe 2018a).

Bei einer Bombenexplosion in Sultanahmet kamen am 12. Januar 2016 10 Personen ums Leben, 15 wurden verletzt, unter ihnen auch Touristen aus Deutschland und Peru. Mutmaßlicher Täter war ein syrischer IS-Anhänger. Der Terroranschlag war Anlass für die türkischen Oppositionsparteien, die Außenpolitik der Regierung heftig zu kritisieren (BBC NEWS Türkçe 2016).

Ein bewaffneter Angriff auf den Istanbuler Nachtclub *Reina* forderte am 01. Januar 2017 39 Opfer und 71 Verletzte, mehrheitlich Touristen. Drahtzieher hinter dem Anschlag war der IS, der Attentäter wurde wenig später zusammen mit 50 weiteren Verdächtigen in Istanbul festgenommen. Nach dem Anschlag appellierte Recep Tayyip Erdoğan erneut an die Einheit und Stärke der Türkei (BBC NEWS Türkçe 2017c).

All diese Terroranschläge hatten deutliche Auswirkungen auf die Wechselkurse. Die Forschungsergebnisse der Sozialwissenschaftler Maitah, Mustofa und Ugur zeigen die negativen Effekte von Terroranschlägen auf den Türkische Lira-Pound Sterling Wechselkurs (Maitah et al. 2017). Die Untersuchungen machen deutlich, dass diese die Wechselkurse sowohl kurz-, als auch langfristig beeinflussen, die Auswirkungen jedoch tendenziell schwach sind. Wenn ein Terroranschlag stattfindet, erhöht sich der Wechselkurs kurzfristig lediglich um 0,0024%, langfristige jedoch um 0,0706%. Diese Werte gelten für eine Opferzahl von einer Person. Bei einer Opferzahl von 100 erhöhen sich diese Prozentsätze deshalb auf 2,4% (Maitah et al. 2017). Faktoren wie Lage der Stadt, in der der Terroranschlag stattfindet, und Medienberichterstattung spielen ebenfalls eine erhebliche Rolle dabei, wie stark sich die Anschläge auf den Wechselkurs auswirken. So sind die Folgen größer, wenn der Terroranschlag an

einem touristischer Standort stattfindet und in den Medien ausführlich darüber berichtet wird. Umgekehrt sind die Auswirkungen geringer, wenn der Terroranschlag nicht an einem touristischen Standort stattfindet und weniger Medienberichterstattung erhält (Maitah et al. 2017).

Çınar und Yılmaz untersuchten ebenfalls die Auswirkungen von Terrorangriffen auf die Entwicklung der Wechselkurse zwischen 1990-2017. Ihre Forschungsergebnisse zeigen, dass Terroranschläge Schwankungen in den Wechselkursen verstärken. Anhand ihrer Berechnungen steigt der Dollarkurse um 0,6% wenn die sich Zahl der Terroranschläge um 1% erhöht. Nach Çınar und Yılmaz ist der Grund dafür eine durch die Angriffe verursachte stärkere politische Unsicherheit in der Türkei (Çınar und Yılmaz 2017). Die Autoren meinen weiters, dass die Türkei heute stabiler sei als vor 2002, und dass diese Tatsache die Kursschwankungen reduziere. Aufgrund dieser relativen Stabilität seien die Schwankungen in den Wechselkursen in den Jahren 2002-2017 niedriger als vor 2002 (Çınar und Yılmaz 2017). Es konnte also nachgewiesen werden, dass Terroranschläge Schwankungen in den Wechselkursen erhöhen. Andererseits konnte die in der Türkei nach 2002 erreichte politische Stabilität gröbere Kursausschläge abfangen.

2.3. ALLGEMEINE ENTWICKLUNG DES TÜRKISCHE LIRA-EURO KURSES ZWISCHEN 2013-2017

In diesem Unterkapitel soll der Türkische Lira – Euro Kurs zwischen den Jahren 2013 und 2017 genauer betrachtet werden. Zunächst soll die jährliche Kursentwicklung beschrieben werden, um anschließend die Gesamtentwicklung des Wechselkurses darstellen und einen Trend herausarbeiten zu können. Die Grafiken über die Kursentwicklung wurden der Seite der European Central Bank entnommen. Sie beschreiben, wie sich der Wechselkurs zwischen dem Euro und der Türkischen Lira im jeweiligen Jahr veränderte. Die y-Achse zeigt den Wert des Euro gegenüber der Türkischen Lira, die x-Achse stellt den monatlichen Zeitraum dar.

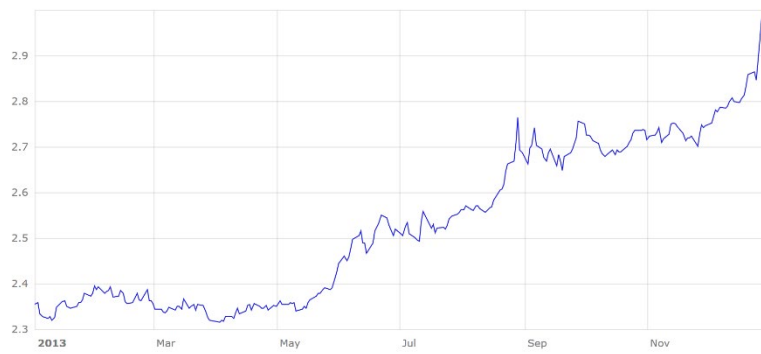


Abbildung 2: Euro – TL Kurs 2013 (European Central Bank 2019)

Aus der Grafik für 2013 (Abbildung 2) wird klar ersichtlich, dass der Wechselkurs zwischen Januar und Mai tendenziell stabil war und der Wert des Euro zwischen 2,3 und 2,4 Türkische Liras schwankte. Es ist auffallend, dass der Euro zwischen Mai und September gegenüber der Türkischen Lira stark stieg. Anhand der Daten der European Central Bank war der Wert des Euro im Vergleich zur Türkische Lira Anfang Mai bei 2,352; Anfang September lag dieser bereits bei 2,664. Beobachtbar ist weiters, dass der Euro zwischen September und Ende November zwischen 2,664 und 2,703 schwankte. Am Ende des Jahres gewann er gegenüber der Lira wieder an Wert und stieg auf 2,96. (European Central Bank 2019). Dies bedeutet am Ende des Jahres einen Wertgewinn des Euros gegenüber der Türkischen Lira um 24,75%. Insgesamt war der Euro im Jahr 2013 die im Vergleich zur Türkischen Lira am drittstärksten wachsende Währung (Habertürk - Ekonomi 2014).



Abbildung 3: Euro – TL Kurs 2014 (European Central Bank 2019)

Wie Abbildung 3 zeigt, gestaltete sich die Lage des Euro im Jahr 2014 gegenüber der Türkischen Lira teilweise anders als im Jahr 2013. Es ist auffällig, dass der Euro sich am Anfang des Jahres im Vergleich zur Türkischen Lira rasant erhöhte; Ende Januar lag er bei 3,188. Nach diesem großen Sprung gewann die Türkische Lira bis Anfang März allmählich wieder an Wert, so dass der Euro am 12. März bei 3,111 lag. Bis Mitte Juni verlor der Euro gegenüber der Türkischen Lira weiter. Am 10. Juni lag der Euro bei 2,827 Türkische Lira. Zwischen Juni und Dezember entwickelte sich der Euro schwankend, sank aber tendenziell. Am 4. Dezember war der Wert des Euro gegenüber der Türkischen Lira 2,757. Zwischen 5. und 16. Dezember stieg er rasant und näherte sich einem Wert von 3. Nach diesem Anstieg sank der Euro wieder und schloss das Jahr mit einem Wert von 2,832 (European Central Bank 2019).



Abbildung 4: Euro – TL Kurs 2015 (European Central Bank 20019)

Betrachtet man die Entwicklung des Kurses für 2015 in Abbildung 4, kann gesagt werden, dass Euro gegenüber der Türkischen Lira im Jahr 2015 tendenziell stieg. Anfang des Jahres gewann die Türkische Lira noch an Wert und stieg am 23. Januar auf 2,634. Bis Mai unterlag der Euro einigen Schwankungen, erhöhte sich aber tendenziell, sodass am 7. Mai der Eurowert 3,03 betrug. Nach einem kleinen Rückgang gewann der Euro wieder und konnte am 18. Juni mit 3,09 ein neues Hoch erreichen, dieser Wert sank aber bis zum 17. Juli auf 2,886. Nach dem 17. Juli erfolgte ein rasanter Wertanstieg des Euros, am 14. September wurde ein Wert 3,469 erreicht. Nach diesem Aufwärtstrend durchlief er einen bemerkenswerten Wertverlust und verringerte sich bis 20. November auf 3,016, um bis Jahresende wieder leicht zu steigen und mit 3,176 abzuschließen (European Central Bank 2019)



Abbildung 5: Euro – TL Kurs 2016 (European Central Bank 2019)

Es kann anhand von Abbildung 5 klar gesagt werden, dass der Euro Anfang 2016 Schwankungen durchlief und nur teilweise stabil war. Am 10. März lag der Eurowert bei 3,12 Türkische Lira, der niedrigste Wert im Jahr 2016. Zwischen 2. und 11. erlebte der Euro einen Höhenflug und erhöhte sich von 3,19 auf 3,38. Nach einer Phase der Stagnation zwischen Mitte Mai und Mitte Juni erfuhr der Euro einen zweiten Höhenflug zwischen 15. und 21. Juli und sprang von 3,212 auf 3,384. Dieser Wert hielt sich bis November. Anschließend stagnierte der Euro zwischen Ende Julis und Novembers erneut. Am 5. Dezember stieg der Eurowert auf 3,779, das Jahr schloß 3,707 (European Central Bank 2019).



Abbildung 6: Euro – TL Kurs 2017 (European Central Bank 2019)

Auch im Jahr 2017 folgte der Euro einem Aufwärtstrend, wie Abbildung 6 zu entnehmen ist.. Zwischen 03. und 11. Januar erhöhte sich der Wert von 3,708 auf 4,074. Nach dieser Steigerung fiel der Wert am 23. Februar auf 3,775. Anschließend blieb der Euro zwischen März und Juli relativ stabil und schwankte zwischen 3,843 und 4,032. Zwischen Juli und September trat ein schwacher

Aufwärtstrend ein. In diesem Zeitraum war der niedrigste Wert gegenüber der Türkischen Lira 4,037 und der höchste 4,201. Anschließend wurde am 24. November mit 4,682 der höchsten Wert des Jahres erreicht. Am Jahresende betrug der Wert des Euro 4,546 (European Central Bank 2019). Die Daten zeigen, dass der Euro im Jahr 2017 gegenüber der Türkischen Lira um 21.72% an Wert gewann (Yilmaz).



Abbildung 7: Euro – TL Kurs 2013 – 2017 (European Central Bank 2019)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Euro in den Jahren 2013-17 mit Ausnahme von 2014 gegenüber der Türkischen Lira stetig im Aufwärtstrend war. Betrachtet man Abbildung 7, so zeigen sich besonders in den Jahren 2013 und 2017 deutliche Kursschwankungen und der Euro gewann rasant an Wert. Zieht man den durchschnittlichen Wert des Euros gegenüber der Türkischen Lira Jahr für Jahr in Betracht, so lässt sich der Aufwärtstrend des Euros gut nachvollziehen: Im Jahr 2013 betrug dieser 2,53, 2014 2,91, im Jahr 2015 3,03 und im Jahr 2016 3,34. Im Jahr 2017 sprang dieser Wert auf 4,12 (statista - Das Statistikportal 2019).

Im Fokus der Überlegungen in diesem Kapitel standen einschneidende politische Ereignisse in der Türkei und ihre Auswirkungen auf die Wechselkurse, insbesondere den Türkische Lira-Euro Kurs. Zunächst wurde auf die Ereignisse eingegangen, um deren politische und wirtschaftliche Auswirkungen zu verdeutlichen und die durchwegs negativen Folgen für den Wechselkurs nachzuvollziehen. Im Anschluss wurde auf die jährliche Entwicklung des Türkische Lira-Euro Kurses eingegangen, um den allgemeinen Trend der Währungsentwicklung herauszuarbeiten. Diese Untersuchungen sind notwendig,

um in den folgenden Kapiteln analysieren zu können, inwieweit die politischen Entwicklungen und das Ungleichgewicht zwischen Euro und Türkischer Lira die Geschäftslage und Geschäftstätigkeit von Daimler AG und Volkswagen AG in der Türkei beeinflussten. Zunächst sollen aber in Kapitel 3 die türkisch-deutschen Beziehungen zwischen den Jahren 2013-2017 beleuchtet werden, um herauszufinden, in welche Richtung sich die Wirtschaftsbeziehungen zwischen den beiden Ländern entwickelten.



3. DEUTSCH-TÜRKISCHE BEZIEHUNGEN UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE WIRTSCHAFTLICHE PARTNERSCHAFT 2013-2017

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Auswirkungen politischer Ereignisse in der Türkei auf den Wechselkurs beschrieben. Dieses Kapitel widmet sich der Frage, welche politischen Ereignisse zwischen der Türkei und Deutschland in den Jahren 2013-2017 Auswirkungen auf die (Wirtschafts-)Beziehungen der beiden Länder hatten. Zunächst soll daher die Bedeutung der Türkei für die EU und Deutschland erläutert werden. Da diese bis heute umstritten ist, sollen jene Bereiche hervorgehoben werden, in denen die Türkei eine besonders wichtige Rolle spielt. Andererseits soll auf eine SWOT-Analyse von Kabis-Keçrid eingegangen werden, die sowohl die Chancen als auch die Risiken aufzeigt, die sich der deutschen Außenpolitik im Umgang mit der Türkei stellen, um dann die Attraktivität des türkischen Markts mit seinen Stärken und Schwächen zu beleuchten. Anschließend sollen einschneidende politische Ereignisse zwischen der Türkei und Deutschland beschrieben und analysiert werden, um ein Bild der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen während des Untersuchungszeitraums zeichnen zu können.

3.1. ENTWICKLUNG DER POLITISCHEN BEZIEHUNGEN

Die Türkei und Deutschland unterhalten seit 250 Jahren enge Beziehungen. Die Partnerschaft zeigte sich nicht immer unbelastet und es wurde auch mit gegenseitigen Bestrafungen und Provokationen auf Spannungen reagiert, trotzdem brach die Zusammenarbeit und der Dialog zwischen den beiden Ländern nie ab (Alkan, Mustafa Nail 2018, S. 99–100). Auch heute ist die Türkei ein wichtiger Partner für Deutschland und die EU, und spielt besonders in den folgenden vier Bereichen eine bedeutende Rolle: in der Sicherheitspolitik, im Kampf gegen den Terrorismus, in der Flüchtlingspolitik und als wirtschaftlicher

Partner. Aufgrund der besonderen geopolitischen Lage der Türkei mit Grenzen sowohl mit dem Nahen Osten als auch mit Europa spielt das Land eine bedeutende Rolle für die Sicherheitspolitik Europas und als Partner bei der Terrorismusbekämpfung. Zudem ist die Türkei Teil der NATO und vertritt somit die Interessen der EU und Deutschlands in der Region. Außerdem kann das Land als ein Transitland für Flüchtlinge und MigrantInnen an der Außengrenze der EU bezeichnet werden und ist deshalb wichtig für die Migrationspolitik. Eine stabile innenpolitische Lage der Türkei ist daher von besonderer Bedeutung für die EU und Deutschland (Kabis-Kechrid 2017, S. 34–35).

Auch eine starke wirtschaftliche Zusammenarbeit ist von beidseitigem Interesse. Deutschland ist besonders in den Bereichen Import und Investitionen von herausragender Bedeutung für die Türkei. Das Exportvolumen Deutschlands betrug im Jahr 2016 etwa 21,9 Milliarden Euro, das gesamte Handelsvolumen zwischen den beiden Staaten 37,3 Milliarden. Deutschland ist nach offiziellen Statistiken der zweitgrößte EU-Investor für die Türkei. Umgekehrt spielt die Türkei eine wichtige Rolle für den Energietransport nach Deutschland und als Transitland zwischen dem Nahen Osten und der EU. All diese Faktoren zeigen, dass die Türkei ein äußerst bedeutender Partner für Deutschland ist (Kabis-Kechrid 2017, S. 34–35). Aspekte wie der weitläufige und dynamische Wirtschaftsraum und ein hoher Bevölkerungsanteil von unter 30-Jährigen mit Interesse an neuen Produkten und Innovationen machen den türkischen Markt attraktiv und profitabel für deutsche Unternehmen. Zudem kann die Türkei als Pufferzone zwischen Europa, Nahost und Zentralasien gesehen werden. Andererseits schwächen Faktoren wie geringe Kaufkraft, Fachkräftemangel, die instabile politische Lage und die Wertschwankungen der Türkischen Lira den türkischen Wirtschaftsraum (Deutsch-Türkische Industrie und Handelskammer 2015).

Trotz einer zumeist erfolgreichen Zusammenarbeit belasteten in den letzten 40 Jahren drei Themen die Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland besonders: die Gastarbeiter, die in den 1960er Jahren nach Deutschland kamen und deren Integration; die Kandidatur der Türkei für die EU-Mitgliedschaft, und die Haltung Deutschlands gegenüber der kurdischen

Arbeiterpartei in den 1990er Jahren, die bis zu deren Verbot in Deutschland 1998 viele Konflikte zwischen beiden Seiten verursachte (Alkan, Mustafa Nail 2018, S. 99–100). Diese Themen sind auch heute noch aktuell, so spricht sich die Mehrheit der deutschen Bevölkerung gegen einen EU-Beitritt der Türkei aus (Alkan und Mustafa Nail 2018, S. 114–115).

Es stellt sich für Deutschland also nach wie vor die Frage nach einer erfolgreichen Türkei-Politik, um die zukünftigen Beziehungen zwischen den Ländern positiv zu gestalten. Kabris-Kechrid zeigt mit einer SWOT-Analyse die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der aktuellen deutschen Außenpolitik gegenüber der Türkei auf. Bei den Stärken sieht sie vor allem, dass Deutschland und die EU mit die höchsten Investitionen in die Türkei tätigen, was sie zu starken Wirtschaftspartnern mache. Auch aufgrund ökonomischer und historischer Beziehungen und insbesondere des Gastarbeiterabkommens sei Deutschland für die Türkei von besonderer Bedeutung, auch innerhalb der EU (Kabis-Kechrid 2017, S. 34). Bei den Schwächen der deutschen Außenpolitik gegenüber der Türkei wird die mangelnde Einflussmöglichkeit Deutschlands auf die Innen- und Reformpolitik der Türkei genannt, insbesondere da der EU-Beitrittsprozess in der Türkei an Bedeutung verloren habe und deshalb nicht mehr als Hebel für die Einflussnahme auf politische Entscheidungen dienen könne. Auch die Tatsache, dass Deutschland in seiner Flüchtlingspolitik teilweise von der Türkei abhängig sei, sieht Kabis-Kechrid als eine Schwachstelle in der deutschen Türkei-Politik (Kabis-Kechrid 2017, S. 34). All diese Faktoren sind interne Faktoren, doch bei einer SWOT-Analyse werden auch die externen Faktoren, also die Chancen und Risiken, betrachtet. Bei den Chancen für die deutsche Außenpolitik gegenüber der Türkei hebt Kabis-Kechrid hervor, dass die Türkei aufgrund der schwachen Entwicklung der türkischen Wirtschaft ein verstärktes Interesse an der Zusammenarbeit mit Deutschland haben könnte. Außerdem schüfen Reformen in der Zollunion für die Regierung der Türkei einen starken Anreiz für die wirtschaftliche Partnerschaft (Kabis-Kechrid 2017, S. 34). Als Risiko für Deutschland wird vor allem die Herausbildung einer Autokratie in der Türkei gesehen. Auch das verstärkte Desinteresse der Türkei an der europäischen Sicherheitspolitik gefährde die Partnerschaft. Die steigende Wahrscheinlichkeit

eines Abbruchs der Beitrittsverhandlungen mit der Türkei und drohende Konflikte in gemeinsamen Organisationen wie dem Europarat und der NATO sind für Kabis-Kechrid ebenfalls Risikofaktoren für die deutsche Außenpolitik (Kabis-Kechrid 2017, S. 34).

Die Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland sind also generell stark und eine Zusammenarbeit der beiden Länder birgt Stärken und Chancen, aber auch Schwächen und Risiken. Deshalb soll im Folgenden sowohl chronologisch auf einschneidende politische Ereignisse zwischen 2013 und 2017, als auch auf die Entwicklung der bilateralen Beziehungen im selben Zeitraum eingegangen werden.

Generell kann gesagt werden, dass sich die Beziehungen zwischen Deutschland und Türkei zwischen 2013-17 verschlechterten. Als 2013 die Gezi-Park Proteste in stattfanden, reagierte Merkel scharf auf das autoritäre Verhalten Erdoğan's (Wulf und Helm 2017). Die Kanzlerin betonte besonders die Einhaltung des Rechts auf Meinungsäußerung und Abhaltung von Demonstrationen:

Es gab schreckliche Bilder, auf denen man sehen konnte, dass hier doch viel zu hart aus meiner Sicht vorgegangen wurde [...]. Das, was im Augenblick in der Türkei passiert, das entspricht aus meiner Sicht nicht unseren Vorstellungen von Freiheit der Demonstration, Freiheit der Meinungsäußerung [...]. Ich bin jedenfalls erschrocken (Merkel, zitiert nach Zeit, 2013).

Diese Reaktion Merkels war nur der Anfang der Belastung der Beziehungen in diesen Jahren. 2016 schrieb Jan Böhmermann, ein deutscher Satiriker, ein Schmähdgedicht gegen Erdoğan und trug es im Fernsehen vor. Daraufhin insistierte die türkische Regierung auf eine strafrechtliche Untersuchung. Die Forderung der Türkei an Deutschland wurde als eine Einmischung in Pressefreiheit und Meinungsäußerung verstanden und heftig kritisiert (Wulf und Helm 2017). Auch die Flüchtlingskrise und das daraus resultierende Flüchtlingsabkommen mit der Türkei strapazierte das türkisch-deutsche Verhältnis (Schwarze 2017). Folgende Kernpunkte wurden mit dem Abkommen vereinbart (Alkan, Mustafa Nail 2018, S. 107–108):

- Alle Flüchtlinge, die ab dem 20. März 2016 aus der Türkei illegal nach Griechenland einreisen, werden in die Türkei zurückgeschickt.
- Für jeden aus Griechenland zurückgewiesenen Syrer soll auf legalem Weg ein Syrer aus den türkischen Flüchtlingscamps nach Europa einreisen dürfen.
- Dieses 1:1-Umsiedlungsverfahren soll zunächst für 18.000 Flüchtlinge gelten, wenn erforderlich auf 54.000 Flüchtlinge erweitert werden.
- Ankara soll für die syrischen Flüchtlinge in der Türkei 3 Milliarden Euro bekommen. Bis 2018 sollen von der Europäischen Union weitere 3 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt werden.
- Im Türkei-EU-Beitrittsprozess sollen neue Verhandlungskapitel eröffnet werden.
- Eine Visafreiheit für Türken ist vorgesehen, sobald Ankara alle Kriterien der EU erfüllt.

Es kann ausgedrückt werden, dass sich das Abkommen positiv auf die EU und Deutschland auswirkte, denn die Zahl der nach Europa kommenden Flüchtlinge konnte reduziert werden, nicht zuletzt deshalb, weil Flüchtlinge, die illegal einreisten, zurück in die Türkei geschickt werden konnten. Die illegale Migration konnte so stark verringert werden. Der Flüchtlingskoordinator der Bundesregierung Peter Altmaier lobte die Türkei sogar für ihre Loyalität zum Abkommen (Alkan, Mustafa Nail 2018, S. 108). Die Türkei auf der anderen Seite zeigte sich unzufrieden über den langsamen Geldfluss von versprochenen Unterstützungszahlungen. Ebenfalls war man enttäuscht davon, dass die EU-Beitrittsverhandlungen nicht sehr intensiv fortgesetzt wurden. Die erwartete Visafreiheit für Türken wurde ebenfalls nicht verwirklicht (Alkan, Mustafa Nail 2018, S. 112–113).

2016 war für die Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland ein turbulentes Jahr. Zusätzlich zum Flüchtlingsabkommen und dem Fall Böhmermann wurde im Juni der Völkermord an den Armeniern während des ersten Weltkriegs vom deutschen Bundestag anerkannt (Wulf und Helm 2017). Diese Anerkennung wirkte sich äußerst negativ auf die Beziehungen aus, da die türkische Seite den Ausdrucks des Genozids ablehnte. Trotzdem bemühten sich beide Länder darum, die Situation nicht eskalieren zu lassen. Um die diplomatische Krise zu beenden, bestärkte etwa der damalige türkische

Ministerpräsident Binali Yıldırım die Partnerschaft zwischen der Türkei und Deutschland und verwies auf die niedrige Teilnehmerzahl deutscher Abgeordneter an der Abstimmung. Als versöhnlich wurde gesehen, dass Angela Merkel, Sigmar Gabriel und Frank-Walter Steinmaier nicht abgestimmt hatten (Alkan, Mustafa Nail 2018, S. 104–105).

Neben den oben genannten Ereignissen hatte auch der Putschversuch negative Auswirkungen auf die deutsch-türkischen Beziehungen. Die darauf folgenden Entwicklungen in der Türkei wurden in Deutschland sowohl von Medien als auch von der Politik scharf kritisiert und es wurden Sanktionen gegenüber der Türkei gefordert. Ein Auflösen der wirtschaftlichen Beziehungen oder des Flüchtlingsabkommens standen im Raum (Tröndle 2018, S. 177–178). Als Begründung dafür wurden u.a. das Vorhaben Erdoğan's, die Todesstrafe wiedereinzuführen, genannt. Merkel drückte aus, dass dies für die EU nicht akzeptabel wäre. Zudem verlangte Erdoğan von Deutschland, türkische Staatsbürger mit Beziehungen zur FETÖ an die Türkei auszuliefern, was Deutschland aber verweigerte. Die Verdächtigung türkischer Bürger wegen FETÖ-Zugehörigkeit belasteten auch die Beziehungen mit der EU, unter anderem drohte die Türkei mit der Aufkündigung des Flüchtlingsabkommens bei ausbleibender Kooperation (Wulf und Helm 2017).

Im Jahr 2017 verschlechterten sich die Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland weiter. Im Februar wurde der Journalist der deutschen Zeitung *Die Welt*, Deniz Yücel, wegen Terrorverdachts verhaftet. Der Meinung der deutschen Regierung nach war diese Verhaftung unrechtmäßig und ein Verstoß gegen die Pressefreiheit. Die Bundesregierung forderte eine sofortige Freilassung (Wulf und Helm 2017). Wegen der Inhaftierung Yücel's untersagte Deutschland die geplanten Wahlkampfauftritte der türkischen Minister Nihat Zeybekçi und Bekir Bozdağ in deutschen Städten (Kandemir et al. 2018, S. 634). Recep Tayyip Erdoğan bezeichnete dies als „Nazi-Methoden“ (Wulf und Helm 2017). Laut Tröndle sind Konflikte dieserart aber normal für eine enge Partnerschaft und nicht nur negativ zu sehen. Das Auftrittsverbot türkischer Abgeordneter in Deutschland hätte zum Beispiel für die deutsche und die türkische Innenpolitik Vorteile geschaffen und wäre eine Win-Win Situation gewesen (Tröndle 2018, S. 179).

Die Verhaftung einer weiteren deutsch-türkischen Journalistin im Mai 2017, Meşale Tolu, belastete die Beziehungen ebenfalls. Wenig später gewährte Deutschland einigen türkischen Soldaten, die mit dem Putsch in Verbindung stehen sollten, Asyl. Dieses Ereignis wurde von Erdoğan heftig kritisiert (Wulf und Helm 2017). Kurz darauf verhinderte die türkische Regierung den Besuch deutscher Abgeordneter auf dem deutschen Luftwaffenstandort in Incirlik. In einem Gespräch des deutschen Außenministers Sigmar Gabriel mit seinem Kollegen Mevlüt Çavuşoğlu erläuterte Çavuşoğlu, dass die Türkei mit der Politik Deutschlands gegenüber der PKK und Gülen nicht zufrieden wäre und deswegen diese Entscheidung getroffen hätte werden müssen (Deutsche Welle Türkçe 2017a). Als Reaktion darauf verließen die deutschen Truppen Incirlik (Wulf und Helm 2017). Im Juli erhielten deutsche Abgeordnete keine Genehmigung um einen NATO-Stützpunkt in Konya zu besuchen. Zur selben Zeit wurde der deutsche Menschenrechtsaktivist Peter Steudtner in Istanbul wegen Terrorverdachts verhaftet. Merkel verurteilte dieses Vorgehen. Deutschland verschärfte die Sicherheitshinweise für Reisende in die Türkei und kündigte an, wirtschaftliche Unterstützungsleistungen zu revidieren. Von der türkischen Regierung wurden diese Maßnahmen als „Türkeifeindlichkeit“ bezeichnet (Wulf und Helm 2017).

Trotz dieser schwierigen Zeiten blieben die Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland bestehen und es zeigten sich auch positive Interaktionen. Der Anruf des deutschen Präsidenten Frank Walter Steinmeier bei Recep Tayyip Erdoğan zur Gratulation zu dessen Wahlsieg im Jahr 2018 konnte als ein Signal für die Normalisierung der Beziehungen gesehen werden. Bundeskanzlerin Angela Merkel lobte die Türkei für ihren verantwortungsvollen Umgang mit dem Flüchtlingsproblem und die Einhaltung des Flüchtlingsabkommens und mahnte gleichzeitig die EU, die eigenen Verpflichtungen zu befolgen. Generell kann gesagt werden, dass die starken wirtschaftlichen Beziehungen und das Flüchtlingsabkommen jene Faktoren waren, die die Partnerschaft der beiden Länder bestärkte und beide Seiten dazu anhielt, die diplomatische Kommunikation fortzusetzen (Eliacı 2018).

Es lässt sich also feststellen, dass die Türkei und Deutschland zahlreiche gegenseitige Interessen haben. Für die Türkei stehen die Sicherheitspolitik und die Terrorismusbekämpfung im Vordergrund der Zusammenarbeit. Auch Europa braucht die Türkei für eine erfolgreiche Sicherheitspolitik. Zudem ist die Türkei ein wichtiges Transitland für Erdöl nach Europa. Hier spielt die Baku-Tbilisi-Ceyhan Öl-Pipeline eine Schlüsselrolle für den europäischen Markt, da diese das Potenzial hat, die Abhängigkeit der EU von Russland zu vermindern. Außerdem ist die Türkei eine Pufferzone für Flüchtlinge und Migranten. Die Bedeutung, die der Türkei hier zukommt, wird verständlich, wenn man bedenkt, dass über 3,9 Millionen Flüchtlinge in der Türkei leben (Eliacıık 2018). Wenn das Abkommen zusammenbricht, haben Europa und Deutschland wieder ein ernsthaftes Flüchtlingsproblem, vergleichbar mit den Ereignissen von 2015 (Schwarze 2017).

3.2. ENTWICKLUNG DER WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN

Im vorhergehenden Kapitel wurde die Bedeutung der Türkei für Deutschland und politische Ereignisse, die sich auf die Beziehungen zwischen beiden Ländern auswirkten, dargestellt. In diesem Kapitel soll erläutert werden, inwiefern diese Ereignisse die wirtschaftlichen Beziehungen beeinflussten. Zu diesem Zweck sollen wirtschaftliche Daten aus den Jahren 2013-17 ausgewertet und interpretiert werden.

Zu Beginn muss betont werden, dass die wirtschaftlichen Beziehungen seit dem 19. Jahrhundert die tragende Rolle in der zwischenstaatlichen Partnerschaft spielen. Sowohl deutsche Unternehmen, die in der Türkei tätig sind, als auch tausende von Türken und Deutschtürken gegründete Unternehmen in Deutschland schaffen wesentliche Beschäftigungsfelder für Arbeitnehmer (Almanya'nın Türkiye'deki Dış Temsilcilikleri). Dazu kommen der Außenhandel, direkte Investitionen und der Tourismus, die die Basis der Wirtschaftsbeziehungen zwischen der Türkei und Deutschland bilden (Kandemir et al. 2018, S. 633). Wie in Kapitel 3.1 ausgeführt, waren mit Ausnahme Merkels Kritik am Umgang mit den Teilnehmern der Gezi-Park Proteste die Beziehungen

zwischen der Türkei und Deutschland bis 2016 recht unbelastet, ab diesem Zeitpunkt verschlechterte sich das Verhältnis aber deutlich. Deshalb sollen besonders die wirtschaftlichen Beziehungen der beiden Länder zwischen 2016-17 in den Fokus genommen werden, um die Auswirkungen der belasteten politischen Beziehungen auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit feststellen zu können.

Forschungen von Kandemir et. al. zeigen, dass politische Krisen negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Partnerschaft von Ländern haben können. Als Beispiel nennen sie die politische Krise zwischen der Türkei und Russland 2015, die durch den Abschuss eines Flugzeugs der russischen Luftwaffe durch die Türkei ausgelöst wurde. Die daraus resultierenden schlechten Beziehungen zwischen beiden Ländern hätten eindeutige negative Auswirkungen auf den Außenhandel der Türkei gehabt (Kandemir et al. 2018, S. 635). Auch der Studie von Tekin und Çöpoğlu zufolge hatten politische Krisen zwischen der Türkei und Russland und Holland negative Auswirkungen auf die türkische Wirtschaft, insbesondere den türkischen Tourismus. Deswegen soll im Folgenden untersucht werden, ob die schlechten politischen Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland die wirtschaftliche Zusammenarbeit, insbesondere die Situation für deutsche Unternehmen die einen Standort in der Türkei betreiben, negativ beeinflusst haben.

Es stellt sich die Frage, welche deutsche Unternehmen in der Türkei tätig sind und welche wirtschaftlichen Erfolge sie haben. Um die Relevanz dieser Frage zu verdeutlichen, muss angemerkt werden, dass mehr als 6.800 deutsche Unternehmen in der Türkei vertreten sind. Als Beispiele lässt sich etwa Bosch anführen. Das Unternehmen eröffnete 1972 seine erste Fabrik in der Türkei, heute sind mehr als 16.500 Mitarbeiter beschäftigt. Auch Siemens ist mit über 3.000 Mitarbeitern im Land vertreten und die in der Türkei erzielten Umsätze sollen in den nächsten fünf Jahren mehr als 100 Millionen Euro erreichen. Die deutsche Lufthansa betreibt mit dem gemeinsamen Tochterunternehmen SunExpress eine Partnerschaft mit Turkish-Airlines. 2016 flogen 8 Millionen Reisende mit diesem Unternehmen und es erzielte einen Umsatz von ca. 1 Milliarden Euro. Der Pharmakonzern Bayer ist ebenfalls in der Türkei tätig und beschäftigt ca. 1.400 Mitarbeiter. Außerdem ist die Türkei einer der wichtigsten Partner für die

deutsche Automobilbranche. 2016 exportierte Volkswagen ca. 174.000 Autos in die Türkei, die VW-Tochtergesellschaft MAN betreibt seit 1966 eine Fabrik. Eines der wichtigsten deutschen Unternehmen, die Daimler AG, ist seit über 30 Jahren in der Türkei, beschäftigt mehr als 1800 Mitarbeiter und betreibt Produktionsstandorte (Holletscheck 2017). Die angeführten Beispiele zeigen, welche entscheidende Rolle die Türkei für deutsche Unternehmen und die deutsche Wirtschaft spielt. Es gibt rege Handelsbeziehungen, zudem ist Deutschland seit den 1980er Jahren mit 13,3 Milliarden Euro Investitionsvolumen nach den Niederlanden der bedeutendste Investor für die Türkei. Auch umgekehrt gab es 2016 96.000 türkische Unternehmen mit annähernd 500.000 Arbeitnehmer und rund 50 Milliarden Euro Umsatz in Deutschland (Alkan und Mustafa Nail 2018, S. 102–103).

Wie weiter oben erwähnt, war das deutsch-türkische Verhältnis bis 2016 relativ unbelastet. Die Investitionen deutscher Unternehmen waren immer im Aufwärtstrend und die wirtschaftliche Zusammenarbeit stark, besonders im Außenhandel. Betrachtet man das Import- und Exportvolumen beider Länder zwischen 2015 und 2017 zeigt sich, dass ab 2017 Negativtrends bemerkbar sind, die teilweise auf die politischen Ereignisse zurückgeführt werden können. 2015 wurden Waren im Wert von 22,4 Milliarden Euro aus Deutschland in die Türkei exportierte und die Türkei nahm in diesem Jahr die 14. Stelle beim Verbrauch deutscher Güter ein. Umgekehrt importierte Deutschland Waren im Wert von 14,5 Milliarden Euro aus der Türkei. Die Türkei belegte somit Platz 17 bei den wichtigsten Importmärkten für Deutschland (Spiegel Online 2016). 2016 war der Handel zwischen der Türkei und Deutschland ähnlich gut. In diesem Jahr exportierte Deutschland Waren im Wert von 21,9 Milliarden Euro in die Türkei. Das Exportsvolumen der Türkei nach Deutschland betrug 15,4 Milliarden Euro, somit ergab sich für 2016 ein Handelsvolumen von 37,3 Milliarden Euro (Alkan und Mustafa Nail 2018, S. 102–103). Deutschland war für die Türkei auch 2017 ein sehr wichtiger Außenhandelspartner und der wichtigste Exportsmarkt mit mehr als 15 Milliarden Dollar Marktvolumen. Außerdem war Deutschland der zweitwichtigste Importmarkt der Türkei mit einem Volumen von etwa 21 Milliarden Dollar. Dennoch machte sich hier ein erster Negativtrend bemerkbar:

Die Außenhandelsrate sank leicht. Der Anteil Deutschlands am Außenhandel der Türkei sank von 10,4% auf 9,32% und der Anteil der Türkei an der Exportrate Deutschlands sank um 2,5%. Diese kann durchaus als Folge der negativen politischen Beziehungen bewertet werden (Kandemir et al. 2018, S. 635–639). Es muss allerdings betont werden, dass die Rolle der Türkei für den Export Deutschlands nicht so relevant ist, wie die Rolle Deutschlands für die Türkei. Die Türkei nahm in diesen Jahren durchschnittlich den 16. Platz im Außenhandelsvolumen Deutschlands ein. Es kann also gesagt werden, dass beide Ländern wirtschaftlich voneinander abhängig sind, die Türkei aber mehr auf Deutschland angewiesen ist, als Deutschland auf die Türkei (Ehrhardt 2018).

Die wirtschaftliche Zusammenarbeit Deutschlands und der Türkei ist nicht nur auf das Unternehmensstandort und Handelsvolumen beschränkt, sondern umfasst auch direkte Investitionen und Tourismus. Deutschland ist ein äußerst wichtiger Partner der Türkei bei den ausländischen Investitionen, sodass laut Statistik des türkischen Handelsministeriums der Anteil Deutschlands an den direkten ausländischen Investitionen zwischen 2002 und 2017 6,2% Prozent betrug. Deutschland liegt damit an 6. Stelle bei den ausländischen Investoren. Die politischen Verstimmungen zwischen den beiden Ländern wirkten sich 2017 auf die direkten Investitionen aus Deutschland aus. Die gesamten ausländischen direkten Investitionen sanken um 1% im Vergleich zu 2016, jene aus Deutschland allerdings um 33%. Im Gegensatz dazu erhöhten sich aber die Investitionen aus der Türkei nach Deutschland (Kandemir et al. 2018, S. 639–641). Es kann also gesagt werden, dass in diesem Bereich die belasteten Beziehungen negativere Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Entscheidungen Deutschlands, als auf jene der Türkei hatten.

Auch die türkische Tourismusbranche litt unter den politischen Entwicklungen. Den Statistiken *TÜRSABs* zufolge sanken die Touristenzahlen aus Deutschland zwischen 2015-2017. Zwischen 2015 und 2016 ist diese Entwicklung wenig erstaunlich, da die Touristenzahlen in der Türkei generell sanken. 2017 zeigte sich aber ein anderer Trend: Obwohl die Zahl der Touristen wieder um 28% stieg, sank die Anzahl der deutschen Besucher weiterhin um rund 8%. Auch die Zahl türkischer Touristen in Deutschland sank 2017 um 15%. Dies

kann ebenfalls als Auswirkungen der politischen Krise interpretiert werden (Kandemir et al. 2018, S. 641–642).

Trotz dieser Entwicklungen drückten die Leitungen deutscher Unternehmen wie Bosch, Siemens und DHL Group aus, dass die Türkei noch ein attraktiver Markt sei und sie nicht vorhätten, ihre Investitions- und Vorgehenspläne zu verändern (Dreher 2017). Der Sprecher von Siemens, Richard Speich, meinte etwa, dass die Belastungen bei den Beziehungen zwischen Deutschland und der Türkei keine negativen Auswirkungen auf die Tätigkeiten von Siemens hätten. Hans Bernd Schmidt von Bayer betonte ebenfalls, dass ihre Tätigkeiten in der Türkei langfristig seien und temporäre Krisen keine Auswirkungen auf ihre Entscheidungen hätten. Der CEO von Bosch Türkei, Steven Young, kündigte an, dass Bosch 2017 ca. 185 Millionen Dollar in der Türkei investieren würde (Paksoy 2017). Diese Aussagen können natürlich auch so gesehen werden, dass es nicht so einfach ist, Investitionsentscheidungen zu verändern, insbesondere deshalb, weil diese Unternehmen schon seit langem in der Türkei tätig sind (Dreher 2017). Doch der damalige Wirtschaftsminister Nihat Zeybekçi und der stellvertretende Ministerpräsident Mehmet Şimşek bemühten sich, vertrauenswürdige Botschaften an die deutschen Investoren zu senden (Paksoy 2017).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die politischen Ereignisse in den Jahren 2013-17 zwischen der Türkei und Deutschland besonders im Jahr 2017 negative Auswirkungen auf die bilateralen wirtschaftlichen Beziehungen hatten. Es kann jedoch festgestellt werden, dass sich das gesamte Handelsvolumen der beiden Länder in dieser Zeit nur geringfügig veränderte. Deutschland spielte weiterhin sowohl beim Export- als auch beim Importvolumen der Türkei eine besondere Rolle und blieb immer einer der drei wichtigsten Wirtschaftspartner. Auch die Exportmenge der Türkei nach Deutschland erhöhte sich in diesem Zeitabschnitt um 17% und Importmenge der Türkei aus Deutschland stieg um 14,5% (Cura 2018). Deswegen kann gesagt werden, dass kurzfristige Probleme und Krisen dank der langfristigen Partnerschaft überwunden werden können.

Die Auswirkungen der in diesem Kapitel genannten einschneidenden politischen Ereignisse zwischen Deutschland und der Türkei sowie der in Kapitel 2 ausgeführten schwankenden Devisenkurse auf die Daimler AG und die Volkswagen AG soll in Kapitel 5 und Kapitel 6 geklärt werden. Zunächst soll die türkische Automobilbranche beschrieben werden, um diese beiden Unternehmen auf dem türkischen Markt zu positionieren.



4. ENTWICKLUNGEN AUF DEM TÜRKISCHEN KFZ-MARKT ZWISCHEN 2013-2017

Dieses Kapitel befasst sich mit dem KFZ-Markt in der Türkei und die Entwicklungen auf diesem Markt zwischen 2013-2017. Hier soll zunächst die Geschichte des KFZ-Marktes in der Türkei und seine Bedeutung für die türkische Wirtschaft erläutert werden. Anschließend soll ein Blick auf die Entwicklungen auf diesem Markt zwischen 2013-2017 geworfen werden. Dazu sollen Daten über den türkischen KFZ-Markt präsentiert und anschließend bewertet und interpretiert werden. Dieses Kapitel dient vor allem dazu, die beiden in dieser Arbeit analysierten Unternehmen auf dem Markt zu positionieren und deren Geschäftslage und -tätigkeiten mit den allgemeinen Trends der türkischen Automobilbranche zu vergleichen.

4.1. KURZER ÜBERBLICK

Der KFZ-Markt in der Türkei kann auf keine allzu lange Geschichte zurückblicken, der Verkauf und die Produktion von Autos kam erst Anfang des 20. Jahrhunderts auf. Die ersten Automobilmarken in der Türkei waren Chevrolet, Ford und Fiat. Die Ford Motor Company begann 1929 mit einer Produktion in Istanbul (Yayar und Yılmaz 2016, S. 77). Der Produktionsversuch scheiterte jedoch wegen der Weltwirtschaftskrise und die Fabrik in Istanbul wurde bereits 1934 wieder geschlossen. Nach diesem Scheitern wurde die Automobilherstellung in der Türkei erst in den 1950er Jahren erneut gestartet (Pişkin 2017, S. 25). Mit der Partnerschaft von Ford mit Koç unter dem Namen *Otosan* entstand der erste türkische Autoproduzent in den 1960er Jahren. Nach diesem ersten Zusammenschluss eines türkischen Unternehmens mit einem internationalen Autohersteller wurden ähnliche Unternehmen wie beispielsweise *Oyak-Renault* und *Tofaş-Fiat* gegründet (Pişkin 2017, S. 26–27).

In den 1960er und 70er Jahren wurde die Automobilindustrie in der Türkei mithilfe der Importsubstitutionspolitik, die Importe durch inländische Produktion ersetzte, vor einem ausufernden Wettbewerb bewahrt und die Stellung der

regionalen Hersteller gestärkt. In der Folge entwickelte sich die Industrie schnell, sodass die Produktionszahl in den 60er Jahren auf ca. 10.000 und in den 70er Jahren auf 100.000 Einheiten stieg. Zwischen 1981 und 1995 hob die Türkei diese Politik auf. Durch die Marktöffnung verstärkte sich der Wettbewerb und die Produktionszahlen stiegen in den 80er Jahren auf 200.000 Einheiten. Nach dem Eintritt der Türkei in die Europäische Zollunion in den 90er Jahren vergrößerte sich der Markt und die größten regionalen und globalen Produzenten und Zulieferer fingen an zusammenzuarbeiten, um die Kosten zu senken. Als Folge konnte die Produktionszahl in der Türkei Anfang der 2000er Jahre auf mehr als 500.000 Einheiten gesteigert werden. 2005 überstieg diese Zahl erstmals eine Million. Diese Zahl wurde erst 2017 wieder unterschritten.

Heute ist die Türkei ein wichtiger Produktionsstandort für die Automobilbranche: Toyota Türkiye, Tofaş, TEMSA Global, Oyak-Renault, Karsan, BMC, Anadolu Isuzu, Otokar, Mercedes-Benz Türk, Ford Otosan, Honda Türkiye, Hyundai Assan, MAN Türkiye, Türk Traktör und Hattat Tarım produzieren in der Türkei (Yayar und Yılmaz 2016). Die Automobilbranche ist außerdem eine Lokomotive für das türkische Exportvolumen. Im ersten Halbjahr 2017 betrug das Automobilexportsvolumen der Türkei 14,3 Milliarden Dollar, das gesamte Exportvolumen 76,3 Milliarden Dollar (Bloomberg HT 2017). Es steht daher außer Zweifel, dass die Automobilbranche sehr bedeutend für die Türkei ist.

Aufgrund dieser hohen Bedeutung sollen im Folgenden die Stärken und Schwächen der türkischen Automobilbranche dargelegt werden. Dazu soll eine von der Bank *TSKB* durchgeführte SWOT-Analyse dienen. Diese Analyse illustriert die aktuellen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für den Standort Türkei und den KFZ-Markt. Dabei zeigt sich eine Reihe von Stärken, wie etwa die starke Kapital- und Unternehmensstruktur der in der Branche tätigen Unternehmen. Ein weiterer Vorteil ist die geographische Nähe zur Europäischen Union und dem europäischen Markt. Diese Faktoren gelten als geostrategisch für die Produktion und den Verkauf. Die hohen Exportsraten bei den LKWs und ein hoher Marktanteil auf dem internationalen Markt bringen ebenfalls Vorteile für die Unternehmen. Außerdem wirken sich die Mitgliedschaft in der Europäischen

Zollunion sowie Investitionen globaler Unternehmen in die Türkei positiv auf die Marktsituation aus. Als eher nachteilig für die türkische Automobilbranche sieht die SWOT-Analyse unter anderem die Importstruktur im Autosegment, da sowohl Autos, als auch auch Rohstoffe importabhängig sind. Außerdem fehlt es der Branche an Know-How beim Design und in der Produktion. Weitere Schwächen sind eine Produktion mit niedrigem Mehrwert und eine starke Abhängigkeit von Europa, speziell was den Export betrifft. Der türkische KFZ-Markt birgt aber auch eine Reihe von Chancen. So gibt etwa der Staat eine Vielzahl von Anreizen für die Produktion, wie niedrigere Steuern, und der PKW-Markt bietet viel Potenzial, da in der Türkei im Vergleich zu Industrieländern die PKW-Anzahl pro Kopf niedrig ist. Außerdem sind Unternehmen, die eine regionale Produktion anstreben, eine Chance für die Automobilbranche in der Türkei, weil sie die Gelegenheit schaffen, mit den globalen Marken zu konkurrieren. Weiteres Potenzial liegt in der Verbesserung der Importstrukturen sowie der Exploration neuer Exportmärkte. Als Risiko für die Branche zeichnen sich unter anderem Schwankungen im Devisenkurs sowie in den Rohstoffpreisen ab. Auch Probleme und Defizite in der Digitalisierung, eine hohe Besteuerung von KFZs in der Türkei sowie internationale politische Konflikte und Konflikte mit den Nachbarländern können Ungewissheiten für den Markt mit sich bringen (Avcioğlu Cem et al. 2018).

Vor diesem Hintergrund sollen im folgenden Kapitel die Entwicklungen auf dem türkischen KFZ-Markt zwischen den Jahren 2013-17 genauer untersucht werden. Anhand der der Produktions-, Absatz- und Import- und Exportzahlen aus diesem Zeitraum soll die aktuelle Lage der Branche dargestellt werden.

4.2. AKTUELLE ENTWICKLUNGEN: PRODUKTIONSZAHLEN, ABSATZZAHLEN, IMPORT UND EXPORT

Im vorangehenden Kapitel wurde ein Blick auf die Geschichte der Automobilbranche geworfen und die Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen der türkischen Automobilbranche erläutert. Dieses Unterkapitel widmet sich der Frage, wie sich Produktionszahlen, Absatzzahlen und der Außenhandel (Import und Export) der Automobilbranche in der Türkei zwischen den Jahren 2013-2017 entwickelten. Im Fokus sollen dabei Daten über PKWs, LKWs und Busse stehen, da diese die wichtigsten KFZs sind.

Bevor auf die Produktionszahlen in der Türkei eingegangen wird, soll der Begriff *Kapazitätsauslastung* erläutert werden, da dieser eine bedeutende Rolle für produzierende Unternehmen spielt. Kapazitätsauslastung wird interpretiert als die „Auslastung des Produktionspotentials durch die tatsächliche gesamtwirtschaftliche Produktion in %“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2019). Das bedeutet also, dass wenn die Kapazitätsauslastung 100% erreicht, das Kapital und die Produktionsanlagen vollständig genutzt werden. Daran ist zu erkennen, dass eine zu hohe Produktionsauslastung nicht gut für die Flexibilität eines Unternehmens ist und in diesem Fall Investitionen getätigt werden müssten.

Betrachtet man die Produktionszahlen zwischen 2013 und 2017, zeichnet sich insgesamt eine positive Entwicklung auf dem KFZ-Markt ab. So wurden im Jahr 2013 ca. 634.000 PKWs und insgesamt 1,126 Millionen Fahrzeuge produziert. Im Vergleich dazu erhöhte sich diese Zahl 2014 auf ca. 733.000 PKWs und 1,17 Millionen Fahrzeuge insgesamt. Dies bedeutete eine Steigerung von 45% bei der Gesamtproduktion und 38% bei der PKW-Produktion. Im Gegensatz dazu stand die Kapazitätsauslastung, die für Automobile von 75% auf 65% und für Nutzfahrzeugen von 78% auf 63% sank (Otomotiv Sanayii Derneği März 2015). 2015 erhöhte sich im Vergleich zu 2014 die Gesamtproduktion um 16% und die PKW-Produktion um 8%, sodass insgesamt 1,359 Millionen Fahrzeuge, davon ca. 791.000 PKWs, produziert wurden. Anders als im Jahr zuvor stieg auch

die Kapazitätsauslastung bei fast allen Fahrzeuggruppen (Otomotiv Sanayii Derneği Mai 2016). 2016 erhöhte sich die Gesamtproduktion erneut um 9% und die Automobilproduktion konnte sogar ein Mehr von 20% verzeichnen, es wurden 1,486 Millionen Fahrzeuge und 951.000 PKWs produziert. Allerdings konnte in den meisten Produktionsbereichen nur eine niedrigere Kapazitätsauslastung erreicht werden. Bei den PKWs zeigte sich hingegen eine positive Entwicklung von 80 auf 88% (Otomotiv Sanayii Derneği Mai 2017). 2017 wurden insgesamt 1,695 Millionen Fahrzeuge produziert, davon 1,143 Millionen PKWs. Die Gesamtproduktion stieg in diesem Jahr um 14%, die PKW-Produktion um 20%. Dies stellte die höchste Produktionszahl zwischen 2007-2017 dar (Otomotiv Sanayii Derneği Mai 2018). Der Kapazitätsauslastungsgrad der PKWs lag 2017 bei 90% (OSD Global 2017, S. 30). Es kann also gesagt werden, dass die Produktionszahlen für PKWs und LKWs in diesen Jahren eine positive Entwicklung verzeichneten und sich stetig erhöhten. Die Kapazitätsauslastung nahm eine ähnliche Entwicklung und stieg nach einem Einbruch 2014 bis 2017 auf 90%. Obwohl diese Zahl positiv scheint, muss berücksichtigt werden, dass so eine hohe Kapazitätsauslastung die Flexibilität der Unternehmen deutlich hemmt und Investitionen in den Ausbau von Produktionsstätten angedacht werden müssen.

Im Gegensatz zu den Produktionszahlen sanken die Absatzzahlen im Jahr 2014 im Vergleich zu 2013. Die Gesamtabsatzzahl von Fahrzeugen betrug 2013 ca. 893.000, 2014 sank diese Zahl um 10% auf 807.000. Der Absatz von PKWs 2014 sank um 12% auf 587.000, bei den Bussen mussten Einbußen von 66% hingenommen werden. Eine positive Entwicklung konnte aber bei den LKWs verzeichnet werden, deren Verkaufszahlen stiegen auf 35.000 Einheiten, das bedeutete eine 10% Steigerung gegenüber 2013 (Otomotiv Sanayii Derneği März 2015). 2015 entwickelten sich die Absatzzahlen positiver als im Vorjahr, sie stiegen um 25%, türkeiweit wurden 1,011 Millionen Fahrzeuge verkauft. 65% dieses Absatzes stammten aus dem Import. In diesem Zeitabschnitt erhöhte sich der Absatz der PKWs um 24% gegenüber 2014 auf 726.000 verkaufte Fahrzeuge. Die Absatzzahlen der LKWs erhöhten sich um 8% und betragen 38.000 Einheiten. Nach dem schwachen Vorjahr erhöhte sich auch der Absatz der Busse um 47% auf 2.032 verkaufte Einheiten (Otomotiv Sanayii Derneği Mai 2016). Die

Absatzzahlen blieben im Jahr 2016 annähernd gleich wie 2015. Der Gesamtabsatz von Fahrzeugen betrug in diesem Jahr 1,008 Millionen, der Absatz von PKWs erhöhte sich um 4% auf 756.000 Einheiten. Andererseits nahm der Verkauf von LKWs um 45% gegenüber dem Vorjahr ab und sank auf 21.000 Einheiten. Auch die Verkaufszahlen bei den Bussen sanken im Vergleich zu 2015 um 36% auf 1.361 Einheiten (Otomotiv Sanayii Derneği Mai/2017). 2017 konnten keine weiteren Absatzsteigerungen erreicht werden, im Gegenteil, die Gesamtabsatzzahlen sanken um 3% im Vergleich zum Vorjahr auf 980.277 Einheiten. Die Autoverkäufe verringerten sich um 5% auf 722.759 Stück. Trotz des Abwärtstrends beim PKW-Absatz stieg der Verkauf von nicht importierten Autos um 13%. Hier spielten diverse Anreize in der Türkei, wie etwa die Verminderung der Steuern, eine erhebliche Rolle. Der Absatz von LKWs blieb annähernd gleich wie im vorherigen Jahr lag bei 21.000 Einheiten, der Absatz bei den Bussen nahm jedoch um 34% ab und betrug lediglich 896 Stück. Es kann also angeführt werden, dass die Absatzzahlen der Fahrzeuge zwischen 2013 und 2017 schwankten. 2014 und 2017 mussten Einbußen bei den allgemeinen Verkaufszahlen hingenommen werden, 2015 und 2016 konnten positive Entwicklungen verzeichnet werden. Die Absatzzahlen von PKWs nahmen eine ähnliche Entwicklung. Der Absatz von LKWs und Bussen konnte diesem Trend aber nicht folgen, in dem untersuchten Zeitraum ergab sich ein Verkaufsrückgang von 44 bzw. 56% (Otomotiv Sanayii Derneği Mai 2018).

Erwähnt werden muss, dass die meisten der in der Türkei verkauften PKWs in diesen Jahren nicht aus lokaler Produktion stammten, sondern importiert wurden, im Unterschied dazu der Großteil der abgesetzten LKWs aber in der Türkei produziert wurde. Daraus kann gefolgert werden, dass die PKWs, die in diesem Zeitraum in der Türkei produziert wurden, exportiert und nicht auf dem regionalen Markt verkauft wurden. Dafür spricht auch, dass 2013 und 2014 der Exportanteil bei Fahrzeugen erstmals seit 2009 wieder leicht auf 74% gesteigert werden konnte. Die Gesamtzahl der 2013 in der Türkei für den Export produzierten KFZs betrug ca. 828.000 Einheiten. 2014 konnte diese Zahl auf 885.000 Einheiten erhöht werden, eine Steigerung um 7%. Dabei lassen sich erhebliche Unterschiede bei den Fahrzeugtypen ausmachen: Bei den PKWs

konnte ein Plus von 20% verzeichnet werden, bei den LKWs musste aber ein Minus von 12% hingenommen werden. 2015 wurden 73% der in der Türkei produzierten Fahrzeuge exportiert. In diesem Zeitraum erhöhten sich die Exportraten bei den Fahrzeugen um 12% auf 992.000 Einheiten. Bei den PKWs konnte im Export ebenfalls eine 4%ige Steigerung auf 605.000 Stück erzielt werden. Die LKW-Exportraten erhöhten sich um 28% auf 388.000 Einheiten (Otomotiv Sanayii Derneği Mai/2016). 2016 wurden 77 von 100 produzierten KFZ exportiert, 15% mehr als im Vorjahr und ein Plus von 1,141 Millionen Einheiten. Bei den PKWs ließ sich eine signifikante Steigerung von 23% auf 746.000 exportierte Fahrzeuge beobachten. Die Exportmenge der LKWs stieg um 2% auf 396.000 Einheiten (Otomotiv Sanayii Derneği Mai 2017). 2017 wurden 1,333 Millionen Fahrzeuge exportiert, das entsprach 80% der in der Türkei produzierten Fahrzeuge. Bei den PKWs konnte eine Steigerung von 24%, bei den LKWs eine Steigerung von 4% erreicht werden. Insgesamt konnte in diesem Jahr beim Automobilexport, Automobilaußenhandelsüberschuss, PKW-Export und PKW-Außenhandelsüberschuss ein Rekordwert der vorangegangenen 10 Jahre erreicht werden (Otomotiv Sanayii Derneği Mai/2018).

Vergleicht man diese Zahlen mit der Importmenge, so ergibt sich folgendes Bild: 2013 wurden Fahrzeuge im Wert von 16,493 Milliarden Dollar importiert, dem entgegen standen 16,532 Milliarden Dollar aus dem Export. Somit konnte in diesem Jahr ein Außenhandelsüberschuss von 39 Millionen Dollar erzielt werden. 2014 sanken die Importzahlen auf 15,4 Milliarden Dollar und die Exportszahlen auf 15,948 Milliarden Dollar, das bedeutete einen Außenhandelsüberschuss von 548 Millionen Dollar. Betrachtet man den Export und Import von PKWs im selben Zeitraum, so standen 6,857 Milliarden Dollar aus dem Export 9,127 Milliarden Dollar aus dem Import gegenüber, weswegen ein Außenhandelsdefizit von 2,270 Milliarden Dollar verzeichnet werden musste. 2014 konnten aus dem Export von PKWs 7,255 Milliarden Dollar erzielt werden, PKWs im Wert von 7,721 Milliarden Dollar wurden importiert. Das Außenhandelsdefizit von 466 Millionen Dollar war damit allerdings niedriger als im Jahr zuvor (Otomotiv Sanayii Derneği März 2015). Den Daten von 2015 zufolge wurden Fahrzeuge im Wert von 17,544 Milliarden Dollar ein-, und im

Wert von 17,465 Milliarden Dollar ausgeführt. Daraus ergab sich ein Außenhandelsdefizit von 79 Millionen Dollar. Rein bei den PKWs betrug der Import 9,223 Milliarden und der Export 6,897 Milliarden Dollar, das bedeutete ein neuerliches Außenhandelsdefizit von 2,326 Milliarden Dollar (Otomotiv Sanayii Derneği Mai/2016). 2016 betrug der Import von Fahrzeugen 17,841 Milliarden Dollar gegenüber einem Export von 19,804 Milliarden Dollar und einem daraus resultierenden Außenhandelsüberschuss von 1,964 Milliarden Dollar. Bei den PKWs betrug der Export 8,355 Milliarden Dollar, der Import 9,840 Milliarden Dollar. Das sich daraus ergebende Außenhandelsdefizit betrug in diesem Jahr 1,485 Milliarden Dollar (Otomotiv Sanayii Derneği Mai 2017). Grundsätzlich kann also gesagt werden, dass die Automobilbranche sehr bedeutend für den Außenhandel der Türkei ist. Außer 2014 erhöhten sich sowohl Export- als auch Importzahlen der Fahrzeuge in der Türkei. Außer 2015 konnte die Türkei immer einen Außenhandelsüberschuss bei den Fahrzeugen erzielen, dies kann als ein positives Signal bewertet werden. Es ist auffallend, dass beim Export der PKWs zwischen 2013-2017 mit Ausnahme von 2017 immer ein Außenhandelsdefizit verzeichnet werden musste, eine nicht erstrebenswerte Entwicklung. Zudem wurde der Großteil der in der Türkei produzierten Fahrzeuge exportiert. Daraus lässt sich ableiten, dass nur in geringen Maßen für den regionalen Markt produziert wird und die in der Türkei verkaufende Fahrzeuge im Allgemeinen aus dem Import stammen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Automobilbranche im untersuchten Zeitraum eine wichtige Rolle für die türkische Wirtschaft spielte und eine vorwiegend positive Entwicklung nahm, besonders bei den Produktionszahlen. Im Kontrast dazu war die Absatzmenge nicht stabil, sondern 2014 und 2017 rückgängig. Bei den Import- und Exportmengen zeigte sich, dass die Branche bedeutend für den türkischen Außenhandel war, mit Ausnahme von 2015 immer ein Außenhandelsüberschuss erreicht werden konnte und sich sowohl Export- als auch Importmenge stetig erhöhten. Trotz dieser positiven Entwicklungen darf nicht außer Acht gelassen werden, dass außer 2017 beim Außenhandel der PKWs immer Defizite hingenommen werden mussten.

5. DIE GESCHÄFTSLAGE UND DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEITEN VON DAIMLER UND VOLKSWAGEN IN DER TÜRKEI

Dieses Kapitel widmet sich der Frage, wie sich die Geschäftslage und Geschäftstätigkeiten von Daimler AG und Volkswagen AG in der Türkei zwischen den Jahren 2013-2017 entwickelten. Des Weiteren soll untersucht werden, ob sich in den Unternehmen Auswirkungen der in den vorangegangenen Kapiteln erläuterten Faktoren nachweisen lassen. Die Daimler AG agiert mit ihrer Tochtergesellschaft Mercedes-Benz Türk A.Ş. in der Türkei, Volkswagen ist durch das Unternehmen Doğu Otomotiv vertreten, das den Türkei-Vertrieb aller Modelle der VW-Familie übernommen hat. Zu Beginn des Kapitels soll die Geschichte der beiden Automarken in der Türkei erläutert werden. Daran anschließend sollen anhand der Investitionen, Produktionsmengen, Absatzzahlen und Exportzahlen die Geschäftslage und die Geschäftstätigkeit der Mercedes-Benz Türk A.Ş festgestellt werden. Mit einer Bilanzanalyse soll herausgefunden werden, welche wirtschaftliche Entwicklung Doğu Otomotivs im Untersuchungszeitraum genommen hat. Als Quellen sollen die Geschäftsberichte beider Unternehmen, offizielle Pressemitteilungen und die Jahresabschlüsse von Doğu Otomotiv aus den Jahren 2013-2017 herangezogen werden. Für die Bilanzanalyse sollen Kennzahlen aus der Kapitalstrukturanalyse, der Vermögensstrukturanalyse, den Deckungs- und Liquiditätsgraden, der Finanzierung sowie der Ergebnisanalyse definiert und anhand der Posten aus den Jahresabschlüssen von Doğu Otomotiv berechnet und interpretiert werden.

Mit den in diesem Kapitel gesammelten Informationen und Daten sollte eine Einschätzung der Geschäftslage und Geschäftstätigkeiten der analysierten Unternehmen möglich sein. Im Anschluss soll ein Fragebogen für ExpertInneninterviews vorbereitet werden. Diese Interviews sind notwendig, um zu evaluieren, ob sich Auswirkungen der schwankenden Devisenkurse und belasteten Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland auf die Lage und die Tätigkeiten dieser Unternehmen in diesem Zeitabschnitt nachweisen lassen, oder ob andere globale Faktoren ausschlaggebender waren.

5.1. UNTERNEHMENSGESCHICHTE VON DAIMLER UND VOLKSWAGEN IN DER TÜRKEI

Dieses Unterkapitel befasst sich mit einem kurzen Überblick über die Unternehmensgeschichte von Daimler und Volkswagen in der Türkei. Hier muss angemerkt werden, dass in dieser Arbeit nur auf die Partnerschaft von Doğuş Otomotiv mit der Volkswagen AG eingegangen wird, da im Analyseteil die Daten von Doğuş Otomotiv im Mittelpunkt stehen werden.

Daimler hat mit der Mercedes-Benz Türk A.Ş. seit 1967 einen Vertreter in der Türkei. Die Produktion wurde als eine Beteiligungsgesellschaft unter dem Namen *Otomarsan* begonnen, 1990 wurde der Namenswechsel zu Mercedes-Benz Türk A.Ş. vollzogen. Der erste Produktionsstandort wurde 1967 in Davutpaşa eröffnet. Zwei Jahre lang wurde nur für den türkischen Markt produziert, 1970 begann man mit dem Export. Die Produktionskapazität dieses Standorts war gering und lag bei nur 300 Einheiten jährlich, 293 Mitarbeiter wurden beschäftigt. 1995 zog die Produktion nach Hoşdere um, Davutpaşa blieb als Filiale unter dem Namen *Mengerler* bestehen. (CNN Türk 2017). Seitdem ist die Zentrale von Mercedes-Benz Türk in Istanbul, außerdem gibt es zwei Produktionsstandorte in Aksaray (Mittelanatolien) und Hoşdere (Istanbul) (Daimler AG 2007a, S. 1–2). Neben der Produktion vertreibt Mercedes-Benz Türk PKWs aus dem Import der Mercedes Car Group sowie Mercedes-Benz Transporter. Aktuell sind 6.300 Mitarbeiter beim Unternehmen beschäftigt (Capital). 2007 hielt die Daimler AG immer noch 67% der Firmenanteile (Daimler AG 2007a, S. 1–2). Bis 2017 investierte das Unternehmen mehr als 1 Milliarde Dollar in die Türkei und ist somit eines der wichtigsten ausländischen Unternehmen im Land. (CNN Türk 2017)

Der Standort in Hoşdere übernimmt als einziges Daimler-Werk neben Mannheim den Rohbau, die Montage und Lackierung von Stadt-, Überland- und Reisebussen der Marke Mercedes-Benz sowie von Überlandbussen der Marke Setra. Mit 4.447 Beschäftigten hat diese Produktionsstätte die weltweit größte Beschäftigtenzahl für den Bau von Omnibussen (Daimler AG 2018, S. 24–25). Die in Hoşdere produzierten Einheiten werden sowohl in der Türkei verkauft, als

auch in 70 Länder, hauptsächlich Westeuropa, exportiert. Der zweite Produktionsstandort der Daimler AG ist in Aksaray. Er wurde im Jahr 1984 für die Produktion von LKWs geplant und 1986 fertiggestellt (Daimler AG 2007b, S. 1–2). Die geographische Lage der Türkei und das starke Wirtschaftswachstum am Anfang der 2000er Jahre machte Aksaray zu einem attraktiven Produktionsstandort. (Daimler AG 2007b). 2005 und 2006 wurden neue Hallen gebaut, weiters investierte die Daimler AG 1999 und 2003 einen hohen Betrag in den Ausbau der Produktionstechnik. Seit der Gründung der Produktionsstätte erhöhte sich die Jahreskapazität bis 2007 von 7000 auf 12.300 Einheiten. Heute ist Mercedes-Benz Türk führend auf dem Reisebus- und LKW-Markt. In Aksaray werden Schwerfahrzeuge wie der Ategor, Axor, Betonmischer und Unimogs hergestellt, zudem beschäftigt man sich mit der Produktentwicklung. Die im Werk produzierten Fahrzeuge werden sowohl in der Türkei verkauft, als auch in 56 Länder exportiert. Es wird nach deutschem Qualitätsstandard produziert, daher übernimmt das Werk auch Zulieferdienste von LKW-Teilen nach Deutschland, man verzeichnet eine hohe Exportmenge. Produktionsaufträge werden zumeist von West- und Osteuropa, Nordafrika und Saudi-Arabien erteilt (Daimler AG 2007b, S. 1–4). 2017 wurden 1829 Mitarbeiter in Aksaray beschäftigt (Daimler AG 2018, S. 14–19).

Volkswagen trat erstmals 1951 mit dem Werbeslogan „Emniyet, Sağlamlık, Konfor“ [Sicherheit, Halbarkeit, Komfort] in der Türkei auf (Hürriyet 2018). Die Geschichte der Partnerschaft zwischen Doğuş Otomotiv und Volkswagen ist relativ jung. 1994 wurde das erste Vertriebsabkommen unterschrieben, 9 Jahre später wurden alle Marken der Volkswagen AG unter dem Dach von Doğuş Otomotiv vereint (Volkswagen 2019). Das erste Abkommen enthielt ein Übereinkommen über den Vertrieb der Marken Scania, Volkswagen und Audi, 1996 folgte die Marke Porsche (Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. 2016b). Da im selben Jahr die Abschaffung der Zollgebühren mit der EU erfolgte, konnte Doğuş Otomotiv seinen Marktanteil auf 6% erhöhen (Superbrands 2005). 1997 unterzeichneten Doğuş Otomotiv und Volkswagen A.Ş. eine Vereinbarung über den Vertrieb der Marke SEAT, 1999 folgte Skoda. Im selben Jahre wurde ein Joint Venture mit der Volkswagen Financial Service AG eingegangen. 2004

fürte Doğu Otomotiv alle seine Tätigkeiten unter einem Dach zusammen und gab 34,5% seiner Aktien zum Kauf frei (Doğu Grubu o.D.). Im selben Jahr konnte Doğu Otomotiv die nach Deutschland höchsten Verkaufszahlen von VW-Nutzfahrzeugen erreichen (Superbrands 2005). 2007 wurde der Händlervertrag für Porsche sowie eine Vertriebsvereinbarung für Lamborghini unterzeichnet (Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. 2016b). Die Zahl der Filialen konnte türkeiweit auf 520 Filialen ausgebaut werden. Die Hauptaktivität von Doğu Otomotiv ist der Vertrieb und der Import, zu den Zusatzleistungen zählen Verkauf, Kundendienst und das Geschäft mit Ersatzteilen. Doğu Otomotiv investiert in die Bereiche Finanzierung, Ersatzteile, Logistik und Versicherung (Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. 2016a). Die Volkswagenmarken, die von Doğu Otomotiv vertrieben werden, sind Volkswagen, Audi, SEAT, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, VW Nutzfahrzeuge und Scania. Mehr als 80 Modelle werden auf den Markt gebracht (Doğu Otomotiv 2016). Doğu Otomotiv ist seit 2004 auch an der türkischen Börse vertreten und hat mehr als 2.000 Mitarbeiter. Umfragen zufolge ist die Marke eine der beliebtesten und vertrauenswürdigsten in der Türkei (Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. 2016a).

5.2. GESCHÄFTSLAGE UND GESCHÄFTSTÄTIGKEITEN VON MERCEDES-BENZ TÜRK

Im Folgenden soll ein Blick auf die allgemeine Geschäftslage und Geschäftstätigkeit der Daimler AG in der Türkei zwischen den Jahren 2013-2017 geworfen werden. Dabei sollen Mitteilungen über Investitionen und Angaben aus den Geschäftsberichten von Mercedes-Benz herangezogen werden, um die Haltung des Unternehmens zur Türkei zu verdeutlichen und die Zahlen zu Produktion, Absatz und Außenhandelsvolumen vor diesem Hintergrund bewerten zu können.

Betrachtet man die offiziellen Aussagen und Pressemitteilungen im Jahr 2013, kann festgestellt werden, dass Mercedes-Benz plante, in der Zukunft in die Türkei zu investieren. Alleine in diesem Jahr flossen 57 Millionen Euro in den Standort. Das Unternehmen vergrößerte seinen Produktionsstandort in Aksaray von 7.705 Quadratmeter auf 17.250 Quadratmeter und konnte mit 18.394 Einheiten ein Rekordhoch bei der LKW-Produktion erreichen (Habertürk-Ekonomi 2013). Auch IT-Investitionen in der Höhe von 13 Millionen Euro waren geplant. Das Ziel der Investition war es, SAP-Lösungen für die globalen Tätigkeiten Mercedes-Benz zu finden. Der damaligen CEO Rainer Genes sah diese Investition als ein Zeichen des Vertrauens von Mercedes-Benz in die Türkei (Invest In Turkey 2013).

Auch 2014 setzte Mercedes-Benz seine Investitionen in die Türkei fort, sodass das Unternehmen in diesem Zeitabschnitt 77 Millionen Euro investierte. 21 Millionen Euro davon gingen nach Aksaray, 23 Millionen Euro nach Hoşdere. Die anderen Investitionen in diesem Jahr betrafen die Bereiche Forschung und Entwicklung und IT. Es sollte auch nicht unerwähnt bleiben, dass Mercedes-Benz bis 2014 insgesamt mehr als 885 Millionen Euro in die Türkei investiert hatte (Dünya 2015). Die positiven Entwicklungen bei Mercedes-Benz im Jahr 2014 war nicht nur auf die Investitionen begrenzt. In diesem Jahr konnte das Unternehmen einen neuen Absatzrekord mit 54.118 verkauften Einheiten erreichen (Dünya

2015). Im Gegensatz zu diesen positiven Entwicklungen betonte Mercedes-Benz im Geschäftsbericht aber die erwarteten Risiken und Schwierigkeiten aufgrund der Wachstumsreduktion der türkischen Wirtschaft. Man erwarte u.a. vermehrte Kreditausfälle (Daimler AG 2015a, S. 136).

Laut der damaligen CEO Britta Seeger sei 2015 für Mercedes-Benz Türk trotz der vielen Schwierigkeiten erfolgreich gewesen. Das Unternehmen erreichte in diesem Jahr Rekordzahlen bei Absatz, Produktion und Export. In diesem Jahr konnte Mercedes-Benz Türk auch seine Mitarbeiterzahl um 8% auf über 6.000 erhöhen. Außerdem verlautbarte der Manager des Produktionsstandort in Aksaray, Prof. Dr. Frank Lehmann, dass Mercedes-Benz Türk mit 19.688 Einheiten einen neuen Rekord bei der Produktion von Trucks erreicht habe. Auch die Zahl der exportierten Einheiten erhöhte sich auf 36.298 (Otomobil Gazetesi 2016). 2015 feierte Mercedes-Benz Türk zudem das zwanzigjährige Bestehen des Produktionsstandorts in Hoşdere. Der Manager der Daimler Busse Türkei Harmut Schick meldete, dass die schwankenden Devisenkurse keine negativen Auswirkungen auf die Investitionsentscheidungen hätten und die ihre Ziele erreicht werden werden würden. In diesem Jahr ging außerdem der 75.000. in der Türkei produzierte Bus vom Band. Es muss auch betont werden, dass Daimler Busse 2015 mit 60% Marktanteil Marktführer in der Türkei war und in mehr als 60 Länder exportierte (Yeni Şafak - Ekonomi 2015). Auch die Investitionen in den IT-Bereich, die schon 2013 erwähnt wurden, wurden im Jahr 2015 verwirklicht (Uygun 2015).

2016 war ein turbulentes Jahr in der Türkei und dies zeigte sich teilweise auch in der Geschäftslage und Geschäftstätigkeit von Mercedes-Benz Türk. Besonders der regionale Verkauf von Bussen und Trucks im Inland verminderte sich. Die Exportzahlen in beiden Bereichen erhöhten sich im Gegensatz dazu aber um 8 bzw. 400%. Beim Autoverkauf stellte sich ein neuer Rekord ein, 32.666 PKWs konnten abgesetzt werden (Milliyet.com.tr 2017). Es stellt sich die Frage, wie der gescheiterte Putschversuch auf die Tätigkeiten der Mercedes-Benz Türk auswirkte. Laut der Mercedes-Benz Führungskräfte hätte dieser keine negativen Auswirkungen auf die Tätigkeiten der Unternehmen in der Türkei gehabt (Karius 2016). Im Gegenteil, das Unternehmen investierte in diesem Jahr mehr als 90

Millionen Euro in die Türkei (Milliyet.com.tr 2017). Es wurde von Mercedes-Benz Türk auch geäußert, dass die F&E Zentrale in Aksaray etabliert werden solle und der gescheiterte Putschversuch keine Auswirkungen auf diese Entscheidung hätte (Vatan 2016). Mit den neuen Investitionen in den Standort Aksaray plante das Unternehmen die dortige Produktionskapazität zu verdoppeln (Milliyet.com.tr 2017).

Betrachtet man die Pressemitteilungen von 2017 kann gesagt werden, dass weiterhin betont wurde, dass die Türkei für das Unternehmen von großer Relevanz sei, schließlich feierte man das 50-jährige Bestehen von Mercedes-Benz Türkei (Daimler AG 2018b, S. 184). So verlautbarte der Präsident von Mercedes-Benz Türkei Sür Sülün, dass die Türkei für Mercedes-Benz Trucks der drittgrößte Markt nach Deutschland und Brasilien und der größte Produktionsstandort für Busse sei. Deshalb, so Sülün, würde Mercedes auch laufend in den Unternehmensstandort investieren. Bis zum Jahr 2017 seien 460 Millionen Euro nach Hoşdere und 414,7 Millionen Euro nach Aksaray geflossen. Für IT, HR und Marketing seien 181,3 Millionen Euro investiert worden. Bis zum Ende 2018 seien weitere Investitionen in der Höhe von 113 Millionen Euro geplant (Gürses 2017). Dies könne laut Sülün als Symbol für das Vertrauen von Mercedes-Benz in die Türkei gesehen werden (Dünya 2017).

Im Gegensatz zu diesen Pressemitteilungen und offiziellen Aussagen wird in den Geschäftsberichten von Mercedes-Benz sehr wohl auf die Risiken, die die politische Instabilität in der Türkei mit sich brachte, hingewiesen. 2014 betonte Mercedes-Benz etwa, dass die Reduktion des Wachstums der türkischen Wirtschaft und das Risiko der Kreditaufälle wegen der hohen Zinsen und schwankenden Devisenkurse problematisch seien (Daimler AG 2016b, S. 142). 2016 wurde hervorgehoben, dass weitere mögliche Terrorangriffe in der Türkei ein großes Risiko für die Marktentwicklung und für zukünftige Investitionen bergen würden (Daimler AG 2017b, S. 162). Besonders sticht folgende Passage über den gescheiterten Putschversuch und die politische Instabilität in der Türkei hervor:

Ein weiteres Risiko ist in einer weiteren Wachstumsabschwächung der Schwellenländer zu sehen. Schon in den zurückliegenden Jahren

enttäuschten insbesondere große Volkswirtschaften wie Russland und Brasilien, und auch Länder wie Indonesien oder die Türkei entwickelten sich unterhalb ihrer Möglichkeiten. [...] In der Türkei kommen infolge des Putschversuches zur Jahresmitte 2016 noch enorme politische Risiken hinzu, was insbesondere aufgrund der großen Abhängigkeit des Landes vom Zufluss ausländischen Kapitals von Bedeutung ist. Da Daimler in diesen Ländern entweder schon sehr aktiv ist beziehungsweise diese Märkte eine strategische Rolle spielen, hätte dies für die Absatzaussichten des Konzerns deutlich negative Folgen (Daimler AG 2017b, S. 162).

Anhand dieser Aussage kann deutlich festgestellt werden, dass Mercedes-Benz die Lage der Türkei im Jahr 2016 als kritisch bewertete und einen Rückgang der Geschäfte sowie wirtschaftliche Schwierigkeiten erwartete.

Auch im Mercedes Geschäftsbericht von 2017 wurde betont, dass das Unternehmen den Wertverfall der türkischen Lira als ein Risiko für seine Geschäfte einschätzte. Zusätzlich wurde das weiter bestehende Konfliktpotenzial in der Türkei problematisch gesehen (Daimler AG 2018b, S. 158). Dennoch kann gesagt werden, dass Mercedes-Benz im Untersuchungszeitraum trotz der politischen Schwierigkeiten und Risiken die Investitionstätigkeiten in der Türkei fortsetzte. Diese Investitionen waren nicht nur auf den Produktionsstandorten begrenzt, sondern umfassten auch den IT-Bereich und F&E. Auch das Kapital von Mercedes-Benz Türk blieb zwischen den Jahren 2013-2017 immer konstant bei 275 Millionen Lira mit einem Fremdkapitalanteil von 84.99% (OSD).

Wie gezeigt, beinhalten die Pressemitteilungen und offiziellen Statements durchwegs affirmative und optimistische Aussagen, in den Geschäftsberichten der Daimler AG wird hingegen sehr wohl auf die Risiken wie Kreditausfälle wegen der Reduktion des Wachstums der türkischen Wirtschaft, hohe Zinsen und schwankender Devisenkurs hingewiesen sowie die politische Instabilität in der Türkei als Risikofaktor gesehen. Um herausfinden zu können, inwieweit diese Faktoren wirklich die Geschäftstätigkeit und die Geschäftslage des Unternehmens beeinflussten, sollen im Folgenden die Entwicklung zwischen 2013-17 von Produktions-, Absatz- und Import/Exportzahlen untersucht werden.

5.2.1. Produktion

Der Produktionsstandort Aksaray ist das Flagship-Werk des Unternehmens in der Türkei, auch das Werk in Hoşdere ist für die Fertigung von Bussen für Mercedes-Benz von besonderer Bedeutung. Für die Analyse der Entwicklung der Standorte sollen drei Faktoren genauer betrachtet werden: die Beschäftigtenzahlen, die produzierten Einheiten und die Produktionskapazität des Werks. Tabelle 3 zeigt die Entwicklung im Werk in Aksaray (Mercedes-Benz Trucks):

Trucks	2013	2014	"±-%"	2015	"±-%"2	2016	"±-%"3	2017	"±-%"4
*Beschäftigte	1.737	1.904	9,6%	2.011	5,6%	2.570	27,8%	1.829	-29%
**Produzierte Einheiten	18.394	18.519	0,6%	19.688	6,3%	9.885	-49%	13.351	35%
**Produktionskapazität	11.718	14.500	23,7%	17.500	20,6%	17.500	:	17.500	:

Tabelle 3: Die Jährliche Veränderungen der Produktionsfaktoren der Trucks⁴

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass es zwischen 2013 – 2015 eine positive Entwicklung bei den Beschäftigtenzahlen, den produzierten Einheiten und der Produktionskapazität gab. 2016 fielen die produzierten Einheiten rasant von 19.688 auf 9.885 ab, das bedeutete einen Rückgang von 49%. 2017 konnte mit 13.351 Einheiten, einer Steigerung von 35%, wieder ein besseres Ergebnis erzielt werden. Die Beschäftigtenzahlen nahmen ebenfalls eine unregelmäßige Entwicklung. Bis 2015 stiegen diese jährlich leicht an, 2016 gab es einen rasanten Anstieg von 2.011 auf 2.570, ein Plus von 27,8%, um 2017 wieder auf 1.829 zu sinken, eine Verminderung um 29%. Anders entwickelte sich hingegen die Produktionskapazität. Bis 2014 stieg diese rasant von 11.718 auf 14.500, ein Plus von 23,7% und auch 2015 konnte die Zahl um 20,6% auf 17.500 Einheiten gesteigert werden. 2016 und 2017 blieb die Produktionskapazität stabil.

⁴ *Alle Daten wurden den Geschäftsberichten der Daimler AG zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen

**Alle Daten wurden den OSD-Berichten zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Vergleicht man die Produktionszahlen von Mercedes mit jenen der türkischen Automobilindustrie, so kann festgestellt werden, dass diese sich bis 2016 dem allgemeinen Trend folgend entwickelten. Die Produktionskapazität nahm bei Mercedes hingegen eine andere Entwicklung. Während die Kapazitätsauslastung in der Branche 2014 und 2016 sank, erhöhte Mercedes-Benz Türk seine Produktionskapazität. Dies kann ein Signal des Vertrauens in die Türkei gesehen werden, da Mercedes trotz rückwärtigem Trend in den Standort investierte. Die Produktionszahlen im Bereich Trucks waren in diesen Jahren konstant und das Niveau konnte bis 2017 gehalten werden. Auffallend ist allerdings, dass die Produktionszahlen 2016 in der türkischen Automobilbranche im Aufwärtstrend waren, bei Mercedes-Benz Türk hingegen ein Einbruch von fast 50% hingenommen werden musste. Ein Grund für diese Entwicklung könnte die im Geschäftsbericht von 2016 erwähnte für die Geschäftstätigkeit nicht vorteilhafte politische Unsicherheit in der Türkei nach dem Putschversuch sein (Daimler AG 2017b). Eine weitere Erklärung könnte hier auch in der angespannten Stimmung zwischen Deutschland und der Türkei aufgrund der in Kapitel 3 beschriebenen Ereignisse liegen. Es muss aber auch betont werden, dass sich die Produktionszahlen 2017 wieder verbesserten. Allerdings zeigten sich die Folgen des Produktionsrückgangs in den Beschäftigtenzahlen von 2017, die sich um 29% verminderten.

Tabelle 4 zeigt die Veränderung zwischen den Jahren 2013-2017 bei den Beschäftigten, den produzierten Einheiten und der Produktionskapazität im Produktionsstandort Hoşdere (Mercedes-Benz Türk Busse):

Busse	2013	2014	"±/-%"	2015	"±/-%"2	2016	"±/-%"3	2017	"±/-%"4
*Beschäftigte	4.421	4.451	0,6%	4.863	9,2%	4.377	-10%	4.447	1,6%
**Produzierte Einheiten	4.001	3.686	-8%	4.253	15,3%	4.231	-1%	3.792	-10%
**Produktionskapazität	2.000	4.000	100%	4.000	:	4.000	:	4.500	12,5%

Tabelle 4: Die jährliche Veränderungen der Produktionsfaktoren der Busse⁵

⁵ * Alle Daten wurden den Geschäftsberichten der Daimler AG zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen

** Alle Daten wurden den OSD-Berichten zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Im Unterschied zu den Produktionsdaten der Trucks waren die Veränderungen bei den Bussen weniger auffällig. Sowohl Beschäftigtenzahlen als auch produzierte Einheiten waren zwischen den Jahren 2013-2017 relativ konstant. Betrachtet man die produzierten Einheiten, kann festgestellt werden, dass diese im Jahr 2014 von 4.001 Einheiten auf 3.686 Einheiten sanken, dies bedeutete eine Verminderung um 8%. 2015 konnte die Produktion wieder um 15.3% auf 4.253 Einheiten gesteigert werden. 2016 blieb diese mit 4.231 Einheiten annähernd konstant. Auffallend ist allerdings, dass die produzierten Einheiten 2017 um 10% auf 3.792 sanken. Bei den Beschäftigtenzahlen wird ersichtlich, dass sich diese 2015 leicht erhöhten und von 4.421 auf 4.863 stiegen. 2016 sank die Zahl um 10% auf 4.377, stieg 2017 aber wieder leicht auf 4.447. Im Unterschied zu den Beschäftigtenzahlen erhöhte Mercedes-Benz Türk die Produktionskapazität im Jahr 2014 von 2.000 auf 4.000 Einheiten, eine Steigerung von 100%. Diese blieb zwischen den Jahren 2014-2016 konstant, und konnte im Jahr 2017 mit 4500 Einheiten erneut um 12,5% gesteigert werden.

Anhand der in Kapitel 4 ausgeführten Entwicklungen in der türkischen Automobilindustrie kann gesagt werden, dass die produzierten Einheiten der Busse in Hoşdere sich anders entwickelten, als der Branchendurchschnitt. Während sich die Produktionszahlen bei Bussen in der türkischen Automobilbranche in diesen Jahren stetig erhöhten, sanken sie bei Mercedes-Benz Türk in den Jahren 2014, 2016 und 2017. Für 2016 und 2017 könnte wie bei den Trucks der Grund dafür im Putschversuch und der politischen Instabilität, sowie in den belasteten deutsch-türkischen Beziehungen liegen. Der Abwärtstrend bei den Beschäftigtenzahlen könnte ebenfalls als Spiegelung des Putschversuchs und der politischen Atmosphäre in der Türkei gesehen werden. Es ist allerdings auffallend, dass Mercedes-Benz Türk die Produktionskapazität zwischen 2013-2017 laufend erhöhte, während die Kapazitätsauslastungsgrade bei der türkischen Automobilbranche in den Jahren 2014 und 2016 rückgängig waren. Ähnlich wie beim Ausbau des Standorts Aksaray könnte dies zeigen, wie zielstrebig Mercedes-Benz in die Türkei investierte.

5.2.2. Absatzzahlen

Mercedes-Benz setzt in der Türkei Trucks, Busse, PKWs, Vans und Nutzfahrzeuge ab. Die folgenden Tabellen zeigen die Veränderungen bei den verkauften Einheiten und Wichtigkeit der Türkei als Markt für den jeweiligen Fahrzeugtyp. Tabelle 5 illustriert die Entwicklung bei den Mercedes-Benz Trucks:

Trucks	2013	2014	" +/- - %"1	2015	" +/- - %"2	2016	" +/- - %"3	2017	" +/- - %"4
*Verkaufte Einheiten	19.500	22.200	13,80%	24.900	12,10%	9.300	-63%	11.600	24,73%
*Marktstellung d. Türkei	n.v.	6.	:	5.	:	9.	:	8.	:

Tabelle 5: Verkaufte Einheiten und Bedeutung des türkischen Marktes für Trucks⁶

Anhand dieser Tabelle zeigt sich, dass bis 2015 der Verkauf bei den Trucks regelmäßig stieg und von 19.500 Einheiten auf 24.900 Einheiten gesteigert werden konnte. 2016 gab es einen massiven Verkaufseinbruch um 63% auf 9.300 Einheiten. Die Verkaufszahlen verbesserten sich jedoch 2017 wieder und stiegen um 24,73% auf 11.600 Einheiten. Außer 2013 und 2017 war die Türkei immer unter den ersten 10 wichtigsten Märkten für Mercedes-Benz Trucks.

Die Entwicklung der Truck-Absatzzahlen von Mercedes-Benz verlief zwischen 2013-2017 parallel zu den Verkaufszahlen für Trucks in der Türkei. Es ist anzunehmen, dass das daran liegt, dass Mercedes-Benz Trucks in diesen Jahren Marktführer in der Türkei war, so wurden etwa 2013 mehr als 70% der in der Türkei abgesetzten LKWs von Mercedes produziert (OSD 2014a, [4]). Daimler hebt in den Geschäftsberichten stets seine Umsatzstärke in der Türkei hervor, wie z.B. 2013, als trotz schwieriger Marktlage der Umsatz gesteigert werden konnte (Daimler AG 2014, s. 158). Auch 2014 entwickelte sich laut Daimler anders als in anderen Ländern die Zahl der verkauften LKWs in der Türkei äußerst positiv und die Verkaufszahlen konnten auf ein Rekordniveau gesteigert werden (Daimler AG 2015a, S. 80). 2015 entwickelten sich die Absatzzahlen in der ersten

⁶ *Alle Daten wurden den Geschäftsberichten der Daimler AG zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen

**Alle Daten wurden den OSD-Berichten zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Jahreshälfte besser, als am Ende des Jahres (Daimler AG 2016b, S. 82). Trotz dieser Tatsache konnte das Rekordniveau vom Vorjahr noch übertroffen werden, und das obwohl die politische Instabilität und Terrorangriffe in Ankara und Suruç sowie wirtschaftliche Schwierigkeiten das Wachstum in der Türkei bremsten (Daimler AG 2016b, S. 167). Es ist beobachtbar, dass Mercedes-Benz Trucks 2016 einen starken Umsatz- und Verkaufseinbruch hinnehmen musste. Als Grund dafür nannte Daimler selbst die Schwierigkeiten nach dem Putschversuch und die Auswirkungen des Syrienkriegs, sowie die darauf folgenden wirtschaftlichen Entwicklungen. Außerdem spielte die Abgasnorm Euro VI hier eine erhebliche Rolle (Daimler AG 2017b, S. 97–98). 2017 verbesserten sich die Ergebnisse bei den LKWs im Vergleich zum schlechten Vorjahr nur leicht. Als Grund dafür führte Mercedes die weiterhin angespannte politische Lage in der Türkei an (Daimler AG 2018b, S. 96–97).

Betrachtet man die in Tabelle 6 dargestellten verkauften Einheiten und die Marktstellung der Türkei zwischen den Jahren 2013-2017 für die Mercedes Busse, ergibt sich folgendes Bild:

Busse	2013	2014	"±-%"	2015	"±-%"2	2016	"±-%"3	2017	"±-%"4
*Verkaufte Einheiten	1.200	700	-42,00%	1.000	42,80%	600	-40%	n.v.	
*Marktstellung d. Türkei	7.	7.		6.		9.		n.v.	

Tabelle 6: Verkaufte Einheiten und Bedeutung des türkischen Marktes für Busse⁷

2014 sanken die Absatzzahlen um 42% von 1.200 auf 700, 2015 konnten diese Verluste wieder wett gemacht werden und mit einer Steigerung von 42,8% und 1.000 Einheiten fast das Niveau von 2013 erreicht werden. 2016 musste ein weiterer Absatzeinbruch von 40% von 1.000 Einheiten auf 600 Einheiten verzeichnet werden. Die Verkaufszahlen von 2017 gehen aus den untersuchten Datenbanken nicht hervor. Es ist aber anzunehmen, dass die Entwicklung der

⁷ *Alle Daten wurden den Geschäftsberichten der Daimler AG zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Verkaufszahlen der Busse wie bei den Trucks parallel zu der Entwicklung in der türkischen Automobilbranche verlief und rückläufig waren.

Allgemein lässt sich sagen, dass die Entwicklung der Absatzzahlen der Mercedes-Benz Busse jenen der türkischen Automobilbranche entsprachen. 2014 entwickelte sich z.B. der Marktanteil bei den Bussen in der Türkei entgegen den positiven Entwicklungen in anderen Ländern negativ, was durch den regionalen Markt begründet war (Daimler AG 2015a, S. 168). Diese Tatsache schlug sich auch beim Rückgang der Verkaufszahlen von Mercedes-Benz nieder, kam aber für das Unternehmen nicht unerwartet. Außerdem verschärfte sich der Wettbewerb im Bussegment in der Türkei zunehmend (Daimler AG 2014, S. 166). Die positive Entwicklung von 2015 ist auf eine gesteigerte Nachfrage auf dem türkischen Reisebusmarkt zurückzuführen. Türkeiweit stieg der Absatz bei den Bussen deshalb um 32%, Mercedes-Benz konnte eine noch positivere Entwicklung erzielen (Daimler AG 2016b, S. 174). Der erneuerte Umsatzeinbruch 2016 wurde laut Mercedes durch den Putschversuch und die politische Unsicherheit den regionalen Markt für Busse negativ beeinflusst (Daimler AG 2017b, S. 99).

Neben den Trucks und den Bussen mischt Mercedes-Benz auch auf dem türkischen PKW-, Vans- und Nutzfahrzeugmarkt mit. Tabelle 7 zeigt, wie sich die verkauften PKWs, Vans und Nkws zwischen den Jahren 2013-2017 entwickelten und prozentuell veränderten:

Importierte Fahrzeuge	2013	2014	" +/- - %"1	2015	" +/- - %"2	2016	" +/- - %"3	2017	" +/- - %"4
**Verkaufte Einheiten PKWs	20.023	23.100	<u>15,30%</u>	30.333	<u>31,30%</u>	32.666	<u>7,69%</u>	25.588	<u>-21,60%</u>
*Verkaufte Einheiten Vans	10.200	7.600	<u>-25,40%</u>	8.800	<u>15,70%</u>	8.100	<u>-7,95%</u>	9.300	<u>14,80%</u>
**Verkaufte Einheiten Nkw	10.421	8.028	<u>-22,90%</u>	8.457	<u>5,30%</u>	8.070	<u>-4,50%</u>	9.043	<u>12%</u>

Tabelle 7: Verkaufte Einheiten der PKWs, Vans und Nkws⁸

Anhand der Tabelle 7 stiegen die verkauften Einheiten der PKWs bis 2016 durchgehend von 20.023 auf 32.666 Einheiten. 2017 gab es aber einen massiven Verkaufseinbruch um 21,6% auf 25.888 Einheiten. Im Unterschied zu den PKWs

⁸ *Alle Daten wurden den Geschäftsberichten der Daimler AG zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen

**Alle Daten wurden den OSD-Berichten zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

gab es bei den Vans und den Nkws in den Jahren 2014 und 2016 einen Abwärts- und 2015 und 2017 einen Aufwärtstrend. 2014 sank der Verkauf der Vans um 25,4% von 10.200 auf 7.600 Einheiten. 2015 konnte die Absatzzahl aber wieder um 15,7% auf 8.800 Einheiten erhöht werden, um 2016 wieder um 7,95% auf 8.100 Einheiten zu sinken. 2017 konnte eine erneute Steigerung von 14,8% auf 9.300 Einheiten erreicht werden. Gleichmaßen sanken die verkauften Einheiten bei den Nkws 2014 um 22,90% von 1.0421 auf 8.028, und erhöhten sich 2015 um 5,3% auf 8.457. 2016 verminderte sich der Verkauf wieder leicht um 4,5% auf 8.070 Einheiten, um 2017 wieder um 12% auf 9.043 Einheiten zu steigen.

Mit den Erkenntnissen aus Kapitel 4 kann gesagt werden, dass die verkauften Einheiten der Mercedes-Benz PKWs mit Ausnahme von 2014 und 2017 eine ähnliche Entwicklung nahmen, wie die PKW-Verkäufe der türkischen Automobilbranche. Während die insgesamt Verkäufe der PKWs in der Branche im Jahr 2014 sanken, erhöhten sich die Verkaufszahlen bei Mercedes-Benz. Im Kontrast dazu stiegen die verkauften Einheiten der PKWs 2017 in der türkischen Automobilbranche, sanken aber bei Mercedes-Benz. Bei diesen gegensätzlichen Entwicklungen könnten die schwankenden Devisenkurse eine Rolle spielen, da die PKWs von Mercedes-Benz in der oberen Mittelklasse anzusiedeln sind. Es ist auch auffallend, dass trotz der politischen Schwierigkeiten im Jahr 2016 anhand der Daten von OSD keine negativen Auswirkungen auf die Verkäufe der PKWs von Mercedes-Benz nachzuweisen sind. Für die Mercedes-Benz Nkws und Vans ist die Türkei ein wichtiger Markt. Dafür spricht, dass die Türkei als Absatzmarkt im Untersuchungszeitraum immer unter den ersten 10 wichtigsten Märkten war. Hier muss ausgedrückt werden, dass wegen der begrenzten Informationen und Daten die Schwankungen bei den Verkäufen von Vans und Nkws nicht klar zu interpretieren sind.

5.2.3. Exportzahlen der in der Türkei produzierten Trucks und Busse

Wie weiter oben beschrieben, exportiert Mercedes-Benz Türk in 70 Länder weltweit. In Tabelle 8 sind die Exportzahlen der in der Türkei produzierten Trucks und Busse zwischen den Jahren 2013-2017 dargestellt:

Exportierte Fahrzeuge	2013	2014	" +/- -%"	2015	" +/- -%" ²	2016	" +/- -%" ³	2017	" +/- -%" ⁴
**Trucks	2.470	464	-81,20%	954	105,60%	4.697	392%	6.469	37,70%
**Busse	2.861	2.954	3,20%	3.298	11,60%	3.610	9,60%	3.396	-5,90%
**Gesamt	5.331	3.438	-35,50%	4.252	23,60%	8.307	95,30%	9.865	19%

Tabelle 8: Exportzahlen Trucks und Busse⁹

Aus der Darstellung ergibt sich, dass das Exportgesamtvolumen zwischen den Jahren 2013-2017 im Allgemeinen im Aufwärtstrend war, mit Ausnahme von 2014, als ein Rückgang von 35,50% von 5.331 auf 3.438 exportierte Fahrzeuge verzeichnet werden musste. Bei den Trucks war die Abnahme noch höher, das Exportvolumen reduzierte sich um 81,2% von 2.470 auf 464. 2015 konnte diese Entwicklung mit einer Steigerung um 105,6% auf 954 Einheiten revidiert werden. Dieser rasante Anstieg wurde 2016 sogar fast vervierfacht, die Zahl der exportierten Trucks konnte um 392% auf 4.697 Einheiten gesteigert werden. Dieser Aufwärtstrend setzte sich 2017 mit einem erneuten Anstieg um 37,70% auf 6.469 exportierte Einheiten fort. Bei den Bussen zeichnete sich eine andere Entwicklung ab. Die Zahl der exportierten Busse stieg nur leicht zwischen 2013-2017, 2017 reduzierten sich die Exportzahlen um 5,90%. Trotz dieses leichten Einbruchs konnten die Busexporte im Untersuchungszeitraum von 2.861 auf insgesamt 3.396 Einheiten gesteigert werden.

Allgemein lässt sich ausdrücken, dass die Gesamtexportzahlen bei Mercedes-Benz Türk tendenziell stärker als jene der türkischen Automobilbranche stiegen. Dies gilt vor allem für die Trucks. 2013 wies das

⁹ **Alle Daten wurden den OSD-Berichten von OSD zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Unternehmen die höchsten Exportraten bei den exportierenden Automobilherstellern auf (OSD 2014a, [23]). Nach dem Einbruch von 2014 konnte Mercedes-Benz Türk 2015 bei den LKW-Exporten wieder die Führungsrolle einnehmen und diese Stellung auch 2016 und 2017 halten (OSD 2016a, [22]); (OSD 2017a, [22]); (OSD 2018, [22]). Hier ist auffallend, dass die Exportzahlen der Mercedes-Benz Trucks zuerst rasant fielen und sich danach stark erhöhten, obwohl sich im gleichen Zeitraum die regionalen Absatzzahlen bei den Trucks nicht verbesserten, sondern besonders 2016 verschlechterten. Daraus kann geschlossen werden, dass Mercedes-Benz Türk mit der Erhöhung der Produktionskapazität auch eine Steigerung der Exportzahlen geplant hatte und weniger für den Regionalmarkt produzierte. Dafür spricht auch, dass weiter in das Werk in Aksaray investiert wurde. Zudem wurden mit Aksaray Engpässe in der Produktion im Hauptwerk in Würth ausgeglichen (Heller 2017). Ein ähnlicher Trend ist bei den Exportzahlen der Busse beobachtbar, auch wenn deren Exportmengen weniger stark stiegen. Auch bei den Bussen wurde die Produktionskapazität erhöht, obwohl sich deren Absatzzahlen schwankend entwickelten und besonders in den Jahren 2014 und 2016 sanken. Im selben Zeitraum war das Unternehmen bei den Busexporten führend in der Türkei (OSD 2015, [22]); (OSD 2016a, [22]); (OSD 2017a, [22]); (OSD 2018, [22]).

Es lässt sich daher feststellen, dass sich in der Entwicklung der Exportzahlen von Mercedes-Benz Türk keine negativen Auswirkungen der politischen Lage und der schwankenden Devisenkurse niederschlugen. Die Erhöhung der Exportzahlen ist wahrscheinlich in einer unternehmensstrategischen Überlegung von Mercedes-Benz begründet, um dem aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage der Türkei erfolgten Absatzeinbruch auf dem regionalen Markt entgegenzuwirken.

5.2.4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Daimler AG produziert mit ihrer Tochtergesellschaft Mercedes-Benz Türk in der Türkei sowohl Trucks in Aksaray als auch Busse in Hoşdere (Istanbul). Hoşdere ist zudem neben Deutschland, Frankreich und Spanien einer der größten Produktionsstandorte für Daimler Busse (Daimler AG 2013, S. 77). 2013 stammten 72% der in der Türkei hergestellten Trucks und 48% der in der Türkei produzierte Busse von Mercedes-Benz Türk (OSD 2014a, [4]). Diese Daten zeigen, wie bedeutend die Produktion des Unternehmens für die türkische Automobilbranche ist. Bei der Analyse der Produktionskapazität zwischen den 2013-2017 ergab sich, dass Mercedes-Benz Türk diese sowohl für Trucks als auch für Busse erhöhte, während die Kapazitätsauslastungsgrade zwischen diesen Jahren in der türkischen Automobilbranche sanken. Dies konnte als das Signal des Vertrauens von Daimler in die Türkei gesehen werden, dennoch äußerte die Daimler AG bereits 2014 Bedenken, denn die Türkei hätte sich nicht so positiv entwickelt, wie erwartet. Darin und in der Tatsache, dass 2014 Kommunalwahlen in der Türkei abgehalten wurden, sah man ein Risiko und befürchtete negative Auswirkungen auf die Devisenkurse sowie politische Schwierigkeiten, die die Investitionsentscheidungen belasten könnten (Daimler AG 2014, S. 132). Diese Voraussagen erfüllten sich, da der Devisenkurs zwischen den Jahren 2013-17 außer 2015 immer im Aufwärtstrend war und sich in der Türkei zahlreiche politische Schwierigkeiten ergaben.

2014, 2016 und 2017 waren besonders schwierige Jahre für die Produktion der Busse und Trucks, sodass die Produktion der Trucks 2016 um 50% sank und dies ebenfalls Auswirkungen auf die Beschäftigtenzahl hatte. Hier ist anzunehmen, dass der Aufwärtstrend der Devisenkurse, politische Unsicherheiten, der Putschversuch und die angespannte Stimmung zwischen Deutschland und der Türkei eine erhebliche Rolle spielten. Allerdings muss erneut betont werden, dass Daimler seine Investitionen in die Türkei fortsetzte.

Bei den Absatzzahlen ließen sich ebenfalls Auswirkungen der Devisenkurse und der politischen Unsicherheit beobachten. Der Absatz von

Trucks entwickelte sich im Untersuchungszeitraum zwar parallel mit den Zahlen der türkischen Automobilbranche, dennoch ließen sich einige Auffälligkeiten feststellen. 2015 konnte zwar ein Rekordniveau erreicht werden, allerdings war laut Geschäftsberichts der Daimler AG die erste Hälfte 2015 umsatzstärker als die zweite Hälfte. Dies kann als die Spuren der politischen Schwierigkeiten in der Türkei interpretiert werden, denn Ende 2015 fanden verheerende Terrorangriffe in Ankara und Suruç statt. 2016 gab es für Trucks einen Umsatz- und Verkaufseinbruch, deren Gründe laut Daimler AG im Putschversuch, in den Auswirkungen des Syrienkriegs, den wirtschaftlichen Entwicklungen in der Türkei und in der Einführung der Abgasnorm VI lagen. 2017 verbesserten sich die Absatzzahlen der Trucks leicht. Im Vergleich zu den Absatzzahlen der Trucks sanken jene der Busse im Jahr 2014 wegen der regionalen Marktentwicklung. 2016 spielten beim Absatzrückgang politische Unsicherheiten und der Putschversuch eine wichtige Rolle, wie aus den Geschäftsberichten hervorgeht. Die Spuren dieser negativen Entwicklungen waren auch 2017 noch bemerkbar. Bei den PKWs zeigte sich eine entgegengesetzte Entwicklung und die Absatzzahlen erhöhten sich bis 2017 und es scheint, dass die politischen Schwierigkeiten und die Devisenkurse keine negativen Auswirkungen auf die PKW-Verkauf in diesen Jahren hatten.

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass die Exportzahlen der Trucks und Busse zwischen 2013-2017 im Aufwärtstrend waren. Wenn man die Steigerungen der Produktionskapazitäten in Aksaray und Hoşdere sowie den Einbruch der Absatzzahlen in Betracht zieht, kann angenommen werden, dass Mercedes-Benz Türk die Absicht verfolgte, die Produktionsstandorte in der Türkei vermehrt für den Export als für den regionalen Markt zu nutzen. Dabei könnte der Wertverlust der türkischen Lira einen Vorteil geschaffen haben, um die Trucks und Busse in der Türkei mit niedrigeren Kosten zu produzieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass 2014, 2016 und 2017 für die Geschäftslage und die Geschäftstätigkeiten von Mercedes-Benz Türk besonders schwierige Jahre waren. Es ist ebenfalls wahrnehmbar, dass in der Türkei in diesen Jahren die Devisenkurse schwankten und weitgehend einen Aufwärtstrend hatten. Auch andere Faktoren wie politische und wirtschaftspolitische Schwierigkeiten,

die im 2. Kapiteln erläutert wurden, sowie die angespannte Stimmung zwischen Deutschland und der Türkei prägten diese Jahre. Es lässt sich daher annehmen, dass die weiter oben beschriebenen negativen Entwicklungen, insbesondere bei den Absatzzahlen, durch diese Faktoren beeinflusst waren.

5.3. GESCHÄFTSLAGE UND GESCHÄFTSTÄTIGKEIT VON DOĞUŞ OTOMOTIV

Im vorherigen Unterkapitel wurden die Produktions-, Absatz- und Exportzahlen von Mercedes-Benz Türk zwischen den Jahren 2013-2017 analysiert. In diesem Unterkapitel sollen die verkauften Einheiten der Volkswagen PKWs, Nutzfahrzeuge und LKWs durch Doğuş Otomotiv sowie die Aktieneigentümerschaft zwischen den Jahren 2013-2017 untersucht werden. Dabei soll auf die Geschäftsberichte des Unternehmens zurückgegriffen werden. Anschließend soll mit einer Bilanzanalyse die wirtschaftliche Lage von Doğuş Otomotiv festgestellt werden. Dazu soll zunächst die Analysemethode sowie die Terminologie geklärt und anschließend die Kennzahlen und ihre Eigenschaften definiert werden. Darauf folgend sollen die Zahlen aus den Bilanzen von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 analysiert werden.

Betrachtet man die Verkaufszahlen von Doğuş Otomotiv 2013, so ergibt sich ein Absatz von 154.293 Einheiten (Doğuş Otomotiv o.J.b, S. 5). In diesem Jahr wurden 127.731 PKWs, 23.752 Nutzfahrzeugen sowie 2.810 LKWs der Volkswagen-Marken verkauft. Doğuş Otomotiv wurde damit in diesem Jahr erstmals Marktführer bei den PKWs und leichten Nutzfahrzeugen (Doğuş Otomotiv o.J.b, S. 11- 18). Es steht außer Zweifel, dass 2013 ein erfolgreiches Jahr für das Unternehmen war. In diesem Jahr erhöhten sich die PKW-Verkäufe um 32,2% im Vergleich zum Vorjahr, der Anteil der Nutzfahrzeuge erhöhte sich um 12.6% (Doğuş Otomotiv o.J.b, S. 19). Laut dem Geschäftsbericht des Unternehmens war 2013 im Allgemeinen ein positives Jahr für die türkische Automobilbranche und der Marktanteil und die Verkaufszahlen von Doğuş

Otomotiv erhöhten sich daher überdurchschnittlicher (Doğuş Otomotiv o.J.b, S. 17).

2014 konnte Doğuş Otomotiv sowohl seinen Marktanteil, als auch die Verkaufszahlen erhöhen (Doğuş Otomotiv o.J.c, S. 11). 130.300 PKWs, 24.001 Nutzfahrzeuge und 2.991 LKWs wurden verkauft (Doğuş Otomotiv o.J.c, S. 18). Trotz dieser positiven Entwicklungen war dieses Jahr laut Aussagen des CEO, des CFO und des Chairman von Doğuş Otomotiv ein wirtschaftlich schwieriger Zeitraum für das Unternehmen (Doğuş Otomotiv o.J.c). Dennoch konnten die Verkaufszahlen von 154.293 Einheiten auf 157.340 Einheiten erhöht werden. Parallel zu diesen Zahlen erhöhte sich der Marktanteil von 17,8% auf 20,1%. Die Position des Marktführers konnte gehalten werden (Doğuş Otomotiv o.J.c, S. 17)

Laut Vorstandsvorsitzenden konnte Doğuş Otomotiv 2015 seine Ziele erreichen und die vorjährigen Verkaufszahlen in fast allen Bereichen übertroffen werden (Doğuş Otomotiv o.J.d, S. 14). In diesem Jahr wurden 167.584 PKWs, 31.642 Nutzfahrzeuge und 2.856 LKWs verkauft und es gab einen Anstieg des Marktanteils von 20,1% auf 20,6% (Doğuş Otomotiv o.J.d, S. 22). Allerdings muss hinzugefügt werden, dass laut CFO von Doğuş Otomotiv sowohl die Wahlen als auch die regionalen negativen politischen, sozialen und makroökonomischen Entwicklungen Einfluss auf den Markt gehabt hätten und Doğuş Otomotiv vor Herausforderungen gestellt habe (Doğuş Otomotiv o.J.d, S. 18).

2016 war ein schwieriges Jahr für Doğuş Otomotiv. Laut Geschäftsbericht war das Jahr voller Herausforderungen, hauptsächlich wegen der politischen und geopolitischen Ereignisse. Dennoch konnten die Verkaufszahlen außer bei den LKWs gesteigert werden und das Unternehmen verteidigte in diesem Jahr seine Marktstellung als Marktführer (Doğuş Otomotiv o.J.a, S. 18-19). Es wurden in diesem Jahr 174.124 PKWs, 32.772 Nutzfahrzeugen und 2.060 LKWs verkauft und der Marktanteil konnte von 20,6% auf 21% gesteigert werden (Doğuş Otomotiv o.J.a, S. 9).

Im Jahr 2017 gab es wegen der Erhöhung der Automobilsteuer und der Instabilität der Währung einen Einbruch von 2,8% bei den Verkaufszahlen (Doğuş Otomotiv o.J.e, S. 17). Der Absatz sank von 208.956 auf 182.199 Einheiten

(Doğuş Otomotiv o.J.e, S. 7–9). Neben den politischen Unsicherheiten und der Steuererhöhung wirkte sich laut Vorstandsvorsitzendem auch der Dieselskandal negativ auf die Verkaufszahlen aus (Doğuş Otomotiv o.J.e, S. 2). Der Marktanteil sank wegen der obengenannten Gründe in diesem Jahr von 21% auf 18,9% (Doğuş Otomotiv o.J.e, S. 7–9).

Letztendlich soll kurz die Struktur der Aktieneigentümerschaft des Unternehmens in diesen Jahren betrachtet werden. Im Jahr 2014 erhöhten sich ausländische Aktieneigentümer von Doğuş Otomotiv von 51% auf 61% (Doğuş Otomotiv o.J.d, S. 5). 2016 sank diese Zahl drastisch auf 25%. Diese Reduktion setzte sich 2017 fort, der prozentuelle Wert ausländischen Aktieneigentümer betrug nur mehr 11% (Doğuş Otomotiv o.J.a, S. 9). Hier könnten die Faktoren wie politische Unsicherheiten, der Putschversuch 2016 und seine Auswirkungen auf die schwankenden Devisenkursen sowie angespannte Stimmung zwischen Deutschland und der Türkei eine Rolle spielen. Diese soll in Kapitel 6. geklärt werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in den Geschäftsberichten des Unternehmens besonders in den Jahren 2014, 2016 und 2017 die wirtschaftlichen Schwierigkeiten aufgrund politischer Unsicherheiten hervorgehoben werden. Detailliertere Ergebnisse soll die folgende Bilanzanalyse des Unternehmens bringen.

5.3.1. Methode und Terminologie

Wie oben erwähnt, soll mit Hilfe einer Bilanzanalyse von Doğuş Otomotiv die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zwischen 2013-17 untersucht werden.¹⁰ Eine Bilanzanalyse ist eine Methode, mit der man die potenzielle und reale wirtschaftliche Lage und Entwicklungen eines Unternehmens einschätzen kann. Um eine Bilanzanalyse zu erstellen, verwendet man die Jahresabschlüsse eines Unternehmens und erstellt eine Strukturbilanz, mit der Kennzahlen berechnet werden können. Bilanzkennzahlen sind konzentrierte Maßeinheiten,

¹⁰ Es muss darauf hingewiesen werden, dass hier nur eine externe Bilanzanalyse gemacht werden kann, die ausschließlich auf den von Doğuş Otomotiv veröffentlichten Zahlen basiert, die nicht den tatsächlichen Zahlen des Unternehmens entsprechen müssen.

mit denen ein guter Überblick über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens erlangen werden kann. Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass eine Bilanzanalyse eine zeitgebundene Berechnung ist und deshalb auch nur Auskunft über einen spezifischen Zeitraum geben kann (Disselkamp 2015, Kap.5/1-2).

Im Allgemeinen ist eine Bilanz eine Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital zu einem bestimmten Stichtag, üblicherweise dem letzten Tag eines Geschäftsjahres. Sie lässt damit auf einen Blick erkennen, woher das Unternehmen sein Kapital hat (Mittelherkunft) und wo es im einzelnen angelegt worden ist (Mittelverwendung). Das heißt also, dass auf der Aktivseite der Bilanz das Anlage- und Umlaufvermögen dargestellt sind, auf der Passivseite das Eigen- und Fremdkapital (die Schulden) (Barth und Giannaku 2017, Kap.4/1-4). Für eine Bilanzanalyse verwendet man bestimmten Kennzahlen. Kennzahlen sind definiert als

[...]verdichtete numerische Messgrößen, die sich auf wichtige Tatbestände im Unternehmen beziehen und diese in konzentrierter Form darstellen. Sie informieren problemorientiert über betriebswirtschaftliche Sachverhalte [...]. Darüber hinaus trennen Kennzahlen Wichtiges von Unwichtigem und erlauben so eine qualifizierte Datenselektion. Merkmale einer Kennzahl sind ihr Informationscharakter, die Quantifizierbarkeit sowie die Informationsform (Barth und Giannaku 2017, Kap.3.1/1).

In dieser Arbeit werden jene Kennzahlen benutzt werden, die über die Kapital und Vermögensstruktur, die Liquiditäts- und Deckungsgrade, das Working-Capital, den Cash-Flow und die Ergebnisanalyse Auskunft geben.

Bei der Kapitalstrukturanalyse, die Analyse der Passivseite, werden Eigenkapitalquote, Fremdkapitalquote und Verschuldungsgrad des Unternehmens berechnet. Betrachtet wird das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital (Disselkamp 2015, Kap.5/2). Die Vermögensstrukturanalyse gibt das Verhältnis von Anlagevermögen (langfristige gebundene Vermögensgegenstände) und Umlaufvermögen (kurzfristige gebundene Vermögensgegenstände) an. Die Bestandteile dieser Analyse sind die Anlage- und Umlaufintensität, sowie der Vermögensaufbau. Um die Bezahlungsfähigkeit des Unternehmens für seine kurzfristige Verbindlichkeiten zu berechnen, werden die Liquiditätsgrade I, II und III analysiert. Dafür wird sowohl die Kapital- als auch

die Vermögensstruktur herangezogen. Die Deckungsrechnung betrachtet ähnlich den Liquiditätskennzahlen das Verhältnis von Kapital und Vermögen, es wird allerdings die langfristige Finanzierung des Anlagevermögens des Unternehmens berechnet. Hier gibt es zwei Arten von Deckungsgrade: Deckungsgrad I und II (Disselkamp 2015, Kap.5/2-7). Weiteres wird das Working Capital berechnet, also das Nettoumlaufvermögen, das zur Abdeckung langfristigen Fremdkapitals verwendet wird (Geldern 2017, S. 137). Ebenfalls kalkuliert wird der Cashflow, der als Kennzahl exakter ist als der Jahresüberschuss, denn er spiegelt die Innenrefinanzierungskraft eines Unternehmens wieder und gibt an, welche Mittel für die Schuldentilgung, anstehende Investitionen oder die Gewinnausschüttung zur Verfügung stehen (Geldern 2017, S. 36).

In den folgenden Unterkapiteln sollen die Kennzahlen sowohl genauer ausgeführt, als auch für Doğu Otomotiv berechnet und interpretiert werden werden. Abschließend soll in einer Zusammenfassung der Bilanzanalyse des Unternehmens die wichtigsten Erkenntnisse der Analyse dargestellt werden.

5.3.2. Kapitalstruktur

Bei der Kapitalstrukturanalyse, die auch Analyse der Passivseite genannt wird, erhält man die Eigenkapitalquote, die Fremdkapitalquote und den Verschuldungsgrad eines Unternehmens. Betrachtet wird das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital (Disselkamp 2015, Kap.5/2). Um die Eigenkapitalquote zu berechnen, dividiert man das Eigenkapital durch das Gesamtkapital und multipliziert es mit 100. Die so berechnete Prozentzahl beschreibt den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital. Bei einer hohen Eigenkapital hat das Unternehmen hohe Kreditwürdigkeit und eine stabile finanzielle Lage. Als ideal gilt eine Eigenkapital von ca. 50% (Disselkamp 2015, Kap.5/2-3).

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = x \%$$

Formel 1: Berechnung Eigenkapitalquote (Disselkamp 2015, Kap. 5/2)

Folgende Tabelle stellt die Entwicklung der Eigenkapitalquote von Doğuş Otomotiv in den Jahren 2012-17 dar. Dabei ergeben sich nachstehende Veränderungen:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
53,40%	45,37%	-15,03%	43,73%	-3,62%	34,24%	-21,69%	23,06%	-32,67%	25,69%	11,42%

Tabelle 9: Veränderung der Eigenkapitalquote von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017¹¹

Wenn man die Eigenkapitalquote von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 betrachtet, kann man deutlich sehen, dass diese tendenziell sank. Im Jahr 2013 war die Eigenkapitalquote von Doğuş Otomotiv mit 45,37% recht gut, aber im Jahr 2017 sank sie auf 25,69%, ein nicht zufriedenstellender Wert. Der Tiefpunkt wurde 2016 mit einer Quote von 23,06% erreicht. Betrachtet man den durchschnittlichen Wert, so lässt sich feststellen, dass Eigenkapitalquote von Doğuş Otomotiv weit entfernt vom Idealwert war. Diese Lage könnte das Unternehmen abhängiger von Banken bzw. Kreditgeber gemacht und einen negativen Effekt auf die Liquidität gehabt haben.

Zu einem ähnlichem Schluss kann man kommen, wenn man die Fremdkapitalquote des Unternehmens betrachtet. Um diese zu berechnen, dividiert man das Fremdkapital durch das Gesamtkapital und multipliziert mit 100.

$$\text{FK - Quote} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Formel 2: Fremdkapitalquote (Barth und Giannaku 2017)

Die so erzielte Zahl beschreibt den Prozentsatz des Fremdkapitals am Gesamtkapital. Diese Kennzahl ist besonders wichtig für die Beurteilung der Kreditfähigkeit und des Kapitalrisikos (Barth und Giannaku 2017, S. 175–176). Die folgende Tabelle zeigt die Fremdkapitalquote Doğuş Otomotiv sowie deren prozentuelle Veränderung zwischen 2012-17:

¹¹ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
46,60%	54,63%	17,22%	56,27%	3,00%	65,76%	16,86%	76,94%	17,01%	74,31%	-3,42%

Tabelle 10: Die Veränderung der Fremdkapitalquote von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017¹²

Es ist auffallend, dass die Fremdkapitalquote von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 von 54,63% auf 74,31% stieg. Eine solch steigende Fremdkapitalquote kann auf eine höhere Verschuldung im Untersuchungszeitraum hinweisen, d.h. die Kreditwürdigkeit von Doğu Otomotiv könnte vermindert gewesen sein. Da Fremdkapital aufgrund der zu leistenden Zinsen mit der Zeit immer teurer wird, bestand für Doğu Otomotiv zudem ein Risiko der Verschuldung und Verminderung der Zahlungsfähigkeit (Barth und Giannaku 2017, S. 175–176). Diese Entwicklung wird dadurch bestätigt, dass die Eigenkapitalquote im selben Zeitraum sank.

Die letzte Kennzahl für die Kapitalstrukturanalyse ist der Verschuldungsgrad. Der Verschuldungsgrad zeigt das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital an und damit, wie hoch ein Unternehmen verschuldet ist. Es lässt sich auch eine Überschuldung des Unternehmens feststellen, der bei 99% erreicht ist. Um den Prozentsatz zu berechnen, dividiert man das Fremdkapital durch das Eigenkapital und multipliziert mit 100 (Disselkamp 2015).

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = x \%$$

Formel 3: Verschuldungsgrad (Disselkamp 2015)

Die jährlichen Veränderungen im Verschuldungsgrads von Doğu Otomotiv stellen sich wie folgt dar:

¹² Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
87,28%	120,41%	17,22%	128,68%	6,87%	192,02%	49,22%	333,70%	73,78%	289,24%	-13,32%

Tabelle 11: Die Veränderung des Verschuldungsgrades von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017¹³

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass sich der Verschuldungsgrad von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 von 120.41% auf 289,24% erhöhte. Damit betrug das Fremdkapital mehr als das Doppelte des Eigenkapitals. Dieser Trend ist eine negative Entwicklung und kann auf eine fortschreitende Überschuldung des Unternehmens im Untersuchungszeitraum hindeuten.

5.3.3. . Vermögensstruktur

Die Vermögensstrukturanalyse gibt das Verhältnis von Anlagevermögen (langfristige gebundene Vermögensgegenstände) und Umlaufvermögen (kurzfristige gebundene Vermögensgegenstände) an. Die Bestandteile dieser Analyse sind Anlageintensität, Umlaufintensität und Vermögensaufbau (Disselkamp 2014 // 2015, Kap.5/4).

Die Anlageintensität drückt in Prozent aus, wie hoch der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen ist. Um diese Kennzahl zu berechnen, dividiert man das Anlagevermögen durch das Gesamtvermögen und multipliziert das Ergebnis mit 100 (Disselkamp 2015, Kap.5/4).

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100 = x \%$$

Formel 4: Anlageintensität (Disselkamp 2015)

Wenn die Anlageintensität zu hoch ist, kann gesagt werden, dass die Liquidität des Unternehmens eingeschränkt sein kann und es daher nicht so flexibel auf wirtschaftliche Veränderungen reagieren kann. Außerdem muss angemerkt werden, dass die Anlagenintensität bei produzierenden Betrieben deutlich höher

¹³ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

ist, als bei Vertriebsunternehmen. Diese Kennzahl kann nicht zur Gänze von externen Experten beurteilt werden, da aus der Bilanz nicht ersichtliche Faktoren wie z.B. Leasing den Wert beeinflussen können (Barth und Giannaku 2017, S. 188–189). Betrachtet man die Entwicklung der Anlageintensität von Doğu Otomotiv, ergeben sich folgende Veränderungen:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
54,12%	47,99%	-11,32%	48,99%	2,08%	37,45%	-23,55%	35,27%	-5,82%	38,18%	8,23%

Tabelle 12: Die Veränderung der Anlageintensität von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017¹⁴

Die Anlageintensität von Doğu Otomotiv nahm zwischen den Jahren 2013-2017 von 47,99% auf 38,18% ab. Diese Abnahme kann als ein Nachteil für eine gute Kreditsicherheit gesehen werden. Andererseits könnten auch niedrigere Fixkosten und eine niedrigere Kapitalbindung diese Zahl bewirkt haben. Es kann vermutet werden, dass das Anlagevermögen von Doğu Otomotiv reduziert wurde, um flexibler auf die zunehmend instabile wirtschaftliche Situation reagieren zu können und um die Liquidität und Kreditwürdigkeit zu erhöhen (Barth und Giannaku 2017, S. 188–189).

Ähnliches lässt sich sagen, wenn man die Umlaufintensität des Unternehmens analysiert. Diese Kennzahl gibt den Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen an. Um sie zu berechnen dividiert man das Umlaufvermögen durch das Gesamtvermögen und multipliziert das Ergebnis mit 100 (Barth und Giannaku 2017, S. 195–197).

$$\text{Umlaufintensität} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$$

Formel 5: Umlaufintensität (Barth und Giannaku 2017)

Eine große Umlaufintensität bedeutet gleichzeitig eine große Flexibilität, um sich an veränderte Marktsituationen anzupassen. Je kurzfristiger das Umlaufvermögen gebunden ist, desto größer sind Liquiditätspotenzial und Anpassungsfähigkeit. Es muss ebenfalls betont werden, dass der optimale Umlaufintensitätsgrad eines

¹⁴ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Unternehmen branchenspezifisch ist. Produktionsunternehmen haben eine niedrigere Umlaufintensität als Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Eine hohe Umlaufintensität kann aber nicht immer als ein positives Signal interpretiert werden, sondern auch auf hohe Lagerbestände oder zu hohe Forderungen hindeuten (Barth und Giannaku 2017, S. 195–197). Für Doğuř Otomotiv ergibt sich bei der Berechnung der Umlaufintensität folgendes Bild:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
45,88%	52,01%	13,35%	51,01%	-1,92%	62,55%	22,61%	64,73%	3,49%	61,82%	-4,49%

Tabelle 13: Die Veränderung der Umlaufintensität von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017¹⁵

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass sich die Umlaufintensität von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 von 52,01% auf 61,82% erhöhte. Dies könnte so interpretiert werden, dass das Unternehmen Maßnahmen getroffen hatte, um über eine größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die veränderte Marktsituation zu verfügen. Betrachtet man aber die Bilanzen von Doğuř Otomotiv, kann man ebenfalls deutlich sehen, dass sich die Forderungen des Unternehmens im selben Zeitabschnitt von 618.939 auf 1.375.334 erhöht haben. Die Kennzahl könnte daher auch auf einen erhöhten Lagerbestand oder eine größere Verschuldung hindeuten.

Die letzte Kennzahl der Vermögensstrukturanalyse ist die Vermögensintensität. Diese gibt das Verhältnis zwischen Anlagevermögen und Umlaufvermögen an, daher dividiert man Anlagevermögen durch Umlaufvermögen und multipliziert das Ergebnis mit 100. Diese Kennzahl ist branchenspezifisch, bei Produktionsunternehmen ist das Ergebnis höher als bei Handels- und Dienstleistungsunternehmen (Barth und Giannaku 2017, S. 180–181).

$$\text{Vermögensintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Umlaufvermögen}} \times 100$$

Formel 6: Vermögensintensität (Barth und Giannaku 2017)

¹⁵ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğuř Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Eine hohe Vermögensintensität kann einerseits die Liquidität des Unternehmens mit hoher Kapitalbindung einschränken, andererseits für die Produktion und die Wertschöpfung des Unternehmens notwendig sein. Es ist daher schwierig, die Vermögensintensität anhand einer externen Bilanzanalyse zu interpretieren, weil das Finanzanlagevermögen schwer zuordenbar und für Spekulation offen ist (Barth und Giannaku 2017, S. 186–187). Die jährlichen Veränderungen der Vermögensintensität von Doğu Otomotiv gestalten sich folgendermaßen:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
117,95%	92,27%	-21,77%	96,04%	4,08%	59,88%	-37,65%	54,50%	-9,00%	61,75%	13,32%

Tabelle 14: Die Veränderung der Vermögensintensität von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017¹⁶

Wenn die Vermögensintensität von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 betrachtet wird, kann festgestellt, dass das Verhältnis zwischen Anlagevermögen und Umlaufvermögen von 92,27% auf 61,75% sank. Dies kann als positiv für die Liquidität des Unternehmens interpretiert werden, weil die Kapitalbindung niedriger ist. Weiters bewegte sich die Kennzahl durchaus in dem für ein Handelsunternehmen normalen Bereich.

5.3.4. Liquiditätsgrade

Die Liquidität beschreibt die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Mit den Liquiditätskennzahlen kann analysiert werden, ob es einen finanziellen Engpass im Unternehmen gibt oder ob Verbindlichkeiten gegenüber den Gläubigern beglichen werden können (Disselkamp 2015, Kap.19/1). Um den Liquiditätsgrad zu analysieren, benutzt man sowohl die Kapital-, als auch die Vermögensstruktur. Somit kann die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens für seine kurzfristige Verbindlichkeiten berechnet werden (Disselkamp 2015, Kap.5/6). Es gibt drei Arten von Liquiditätskennzahlen: Liquidität I (Barliquidität), Liquidität II (Liquidität auf kurze Sicht) und Liquidität III (Liquidität auf mittlere Sicht) (Disselkamp 2015, Kap.19/3-5).

¹⁶ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Um die Liquidität I (Barliquidität) zu berechnen, dividiert man die liquiden Mittel durch die kurzfristigen Verbindlichkeiten und multipliziert das Ergebnis mit 100. So ergibt sich das Verhältnis von Barmittel zu kurzfristig fälligen Zahlungsverpflichtungen, d.h., wie viel Prozent der Verbindlichkeiten mit den verfügbaren Barmitteln abgedeckt werden können (Disselkamp 2015, Kap.19/5).

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100 = x \%$$

Formel 7: Liquiditätsgrad I (Disselkamp 2015)

Wenn die Liquidität I bei 100% liegt, kann das Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichkeiten mit den liquiden Mittel komplett bezahlen. Bei einem Wert von unter 100% können diese nur teilweise gedeckt werden. Bei über 100% gibt es mehr liquide Mittel als Verbindlichkeiten, dies bedeutet, dass das Kapital des Unternehmens nicht effizient eingesetzt wird. Der realistische Wert der Liquidität I ist aber im Normalfall unter 100% (Barth und Giannaku 2017, S. 236–237). Der empfohlene Wert liegt sogar nur bei 25% (Disselkamp 2015, Kap.19/5). Untenstehend die Veränderung des Liquiditätsgrad I von Doğu Otomotiv:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
4,05%	7,65%	89,02%	2,66%	-65,25%	3,12%	17,40%	2,42%	-22,49%	4,12%	70,45%

Tabelle 15: Die Veränderung des Liquiditätsgrades I von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017¹⁷

Betrachtet man die Prozentsätze des Liquiditätsgrades I von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017, kann deutlich festgestellt werden, dass diese Kennzahl als eher negativ zu bewerten ist und sich schwankend entwickelte. Die Kennzahl bewegte sich zwischen 2,66% und 7,65%, verglichen mit dem optimalen Wert bedeutet das, dass bei Doğu Otomotiv der Anteil der liquiden Mittel am kurzfristigen Fremdkapital sehr gering war und nur ein sehr kleiner Teil der Verbindlichkeiten mit den flüssigen Mitteln beglichen werden konnte.

Beim Liquiditätsgrad II, der wichtigsten Liquiditätskennzahl, zeichnet sich ein ähnliches Bild. Um diese Kennzahl zu berechnen, wird das kurzfristig

¹⁷ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

gebundene Umlaufvermögen (Liquide Mittel + Kurzfristige Forderungen) durch die kurzfristigen Verbindlichkeiten dividiert und mit 100 multipliziert (Barth und Giannaku 2017, S. 240–241).

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel + Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100 = x \%$$

Formel 8: Liquiditätsgrad II (Disselkamp 2015)

Beträgt der Liquiditätsgrad II 100%, kann gesagt werden, dass das Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichkeiten abdecken kann. Bei unter 100% kann dies nicht gewährleistet werden, es besteht daher die Möglichkeit der Zahlungsunfähigkeit. Liegt die Kennzahl über 100%, hat das Unternehmen noch einen finanziellen Polster. Der optimale Wert für den Liquiditätsgrad II ist zwischen 100%-120% und diese Kennzahl sollte keinesfalls unter 50% liegen (Barth und Giannaku 2017, S. 240–241). Betrachtet man die jährlichen Veränderungen des Liquiditätsgrades II von Doğuş Otomotiv, ergeben sich folgende Entwicklungen:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
40,79%	65,19%	59,84%	51,37%	-21,21%	51,03%	-0,66%	35,35%	-30,72%	40,39%	14,24%

Tabelle 16: Die Veränderung des Liquiditätsgrades II von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017¹⁸

Der Liquiditätsgrad II von Doğuş Otomotiv liegt zwischen den Jahren 2013-2017 weit unter dem empfohlenen Wert. 2013 betrug er noch 65,19%, 2017 lediglich 40,39%. Es ist beobachtbar, dass der Liquiditätsgrad II von Doğuş Otomotiv besonders in den Jahren 2014 und 2016 stark sank. Mit dieser Kennzahl kann festgestellt werden, dass Doğuş Otomotiv seine kurzfristigen Verbindlichkeiten wahrscheinlich nicht abdecken konnte. Der Liquiditätsgrad II des Unternehmens geriet im Jahr 2016 und 2017 sogar unter 50%, ein Signal für eine drohende Zahlungsunfähigkeit.

Auch der Liquiditätsgrad III nahm bei Doğuş Otomotiv eine eher negative Entwicklung. Um diese Kennzahl zu berechnen, dividiert man das gesamte

¹⁸ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Umlaufvermögen (Liquide Mittel + Kurzfristige Forderungen + Vorräte) durch die kurzfristigen Verbindlichkeiten und multipliziert das Ergebnis mit 100 (Barth und Giannaku 2017, S. 244–245).

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100 = x \%$$

Formel 9: Liquiditätsgrad III (Disselkamp 2015)

Beträgt der Liquiditätsgrad III 100%, kann gesagt werden, dass dieser gering ist und nicht ausreicht, da das Unternehmen einen größeren Risikopuffer benötigt. Ein Wert unter 100% bedeutet, dass das Unternehmen seine kurzfristige Verbindlichkeiten mit einem Teil des langfristigen Vermögens finanziert. Dies ist gegen die goldene Bilanzregel, weil langfristiges Vermögen langfristig finanziert sein soll. Daher sollte ein optimaler Liquiditätsgrad III zwischen 160% und 230% liegen, mindestens aber einen Wert von 120% erreichen (Barth und Giannaku 2017, S. 244–245). Den Berechnungen zu Folge gestalteten sich die jährlichen Veränderung des Liquiditätsgrades III von Doğuş Otomotiv folgendermaßen:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
110,84%	119,17%	7,51%	94,33%	-20,84%	108,04%	14,53%	85,22%	-21,12%	84,24%	-1,15%

Tabelle 17: Die Veränderung des Liquiditätsgrades III von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017¹⁹

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass der Liquiditätsgrad III von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 nicht wünschenswert war und von einem relativ guten Wert von 119,17% auf 84,24% sank. Es ist auch auffallend, dass der Liquiditätsgrad III des Unternehmens wie der Liquiditätsgrad II besonders in den Jahren 2014 und 2016 stark sank und außer 2013 immer unter 100% lag. Damit kann interpretiert werden, dass das Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichkeiten mit einem Teil seines langfristigen Vermögens finanzierte und kein Risikopuffer für außerordentliche Ereignisse vorhanden war.

¹⁹ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

5.3.5. Deckungsgrade

Die Deckungsrechnung betrachtet ähnlich wie die Liquiditätskennzahlen das Verhältnis von Kapital und Vermögen. Im Gegensatz zu den Liquiditätsgraden wird aber die langfristige Finanzierung des Anlagevermögens des Unternehmens berechnet. Mit dem Deckungsgrad wird also die goldene Bilanzregel geprüft. Es gibt zwei Arten: Deckungsgrad I und Deckungsgrad II (Disselkamp 2015, Kap.5/7). Es soll betont werden, dass die Deckungsgrade für ein Unternehmen besonders bedeutend sind, da sie Auskunft über die dauerhafte Zahlungsfähigkeit geben können und so auch für Investoren ein positives Signal sein können, da das Investitionsrisiko eingeschätzt werden kann. Je höher die Deckungsgrade des Unternehmens, desto stabiler seine Finanzierung (Barth und Giannaku 2017, S. 256–262).

Der Deckungsgrad I gibt das Verhältnis von Eigenkapital und Anlagevermögen an, damit kann berechnet werden, wie viel Prozent des Anlagevermögens durch Eigenkapital und wie viel Prozent durch Fremdkapital finanziert werden. Um den Deckungsgrad I zu berechnen, dividiert man das Eigenkapital durch das Anlagevermögen und multipliziert das Ergebnis mit 100.

$$\text{Anlagen-Deckungsgrad I} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100 = x \%$$

Formel 10: Deckungsgrad I (Disselkamp 2015)

Mit dem Deckungsgrad I kann ein Urteil über die finanzielle Stabilität des Unternehmens getroffen werden. Als guter Wert kann 80-100% angenommen werden, für Produktionsunternehmen liegt dieser zumeist zwischen 50%-70%. Investoren erwarten oft, dass ein Großteil des Anlagevermögens durch Eigenkapital finanziert ist, da sich so das Risiko einer Investition abschwächt (Barth und Giannaku 2017, S. 258). Dies kann durch den Deckungsgrad I gezeigt werden. Die jährlichen Veränderungen dieser Kennzahl von Doğu Otomotiv sind wie folgt:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
98,67%	94,54%	-4,18%	89,26%	-5,58%	91,43%	2,43%	65,37%	-28,50%	67,29%	2,95%

Tabelle 18: Die Veränderung des Deckungsgrades I von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017²⁰

Es ist auffallend, dass der Deckungsgrad I von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 von 94,54% auf 67,29% sank. Als Grund dafür kann angenommen werden, dass das Anlagevermögen des Unternehmens stärker angestiegen ist, jedoch nicht durch Eigenkapital finanziert werden konnte, sondern zunehmend durch Fremdkapital finanziert werden musste. Dieser Trend kann als negativ bewertet werden und widerspricht der goldenen Bilanzregel. Diese Entwicklung könnte sowohl die Finanzierungsstabilität des Unternehmens, als auch dessen Attraktivität für Fremdkapitalgeber und Investoren gefährdet haben.

Für den Deckungsgrad II addiert man Eigenkapital und Langfristiges Fremdkapital, dividiert das Ergebnis durch das Anlagevermögen und multipliziert mit 100. Der so berechnete Prozentsatz zeigt an, wie viel Prozent des Anlagevermögens langfristig und wie viel kurzfristig finanziert wird.

$$\text{Anlagen-Deckungsgrad II} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100 = x \%$$

Formel 11: Deckungsgrad II (Disselkamp 2015)

Ein wünschenswerter Deckungsgrad II beträgt mehr als 100%. Wenn der Wert unter 100% liegt, bedeutet das, dass das Anlagevermögen durch kurzfristiges Fremdkapital finanziert wird und die Solvenz des Unternehmens bedroht ist (Barth und Giannaku 2017, S. 261–262). Tabelle 19 stellt den Deckungsgrad II

²⁰ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 dar:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
108,30%	117,43%	8,44%	93,74%	-20,17%	112,42%	19,93%	68,16%	-39,37%	69,70%	2,25%

Tabelle 19: Die Veränderung des Deckungsgrades II von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017²¹

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass der Deckungsgrad II von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 sich von einem gesunden zu einem schlechten Wert entwickelte. Das bedeutet, dass das Anlagevermögen des Unternehmens wahrscheinlich mit kurzfristigem Kapital finanziert wurde. Dieses Ergebnis könnte Zahlungsschwierigkeiten bedeuten, weil das Kapital, das für das Umlaufvermögen benutzt werden sollte, für das Anlagevermögen benutzt wurde. Das Umlaufvermögen des Unternehmens könnte daher nicht ausgereicht haben, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu begleichen.

5.3.6. Finanzierung

Zur Analyse der Finanzierung gehören Kennzahlen wie Working-Capital, Cash Flow Marge und Dynamischer Verschuldungsgrad. Das Working-Capital wird auch Nettoumlaufvermögen genannt. Für die Berechnung dieser Kennzahl subtrahiert man das Kurzfristige Fremdkapital (Verbindlichkeiten) vom Umlaufvermögen. So kann dargestellt werden, ob das Umlaufvermögen zur Abdeckung langfristigen Fremdkapitals verwendet werden kann (Geldern 2017, S. 137).

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$$

Formel 12: Working-Capital (Barth und Giannaku 2017)

Diese Kennzahl hat eine ähnliche Aussage wie der Liquiditätsgrad 3 und beschreibt, ob die Finanzierung des Unternehmens eingehalten und ob und wie viel kurzfristiges Umlaufvermögen liquiditiert werden kann. Somit können mit dem

²¹ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Working-Capital Aussagen sowohl über die Finanz-, als auch über die Ertragskraft des Unternehmens getätigt werden. Der Wert des Working-Capital sollte so hoch wie möglich sein, wenn das Ergebnis negativ ist, hat das Unternehmen nicht genügend Umlaufvermögen, um Zahlungsverbindlichkeiten zu begleichen. Es besteht die Gefahr, dass Anlagevermögen liquiditiert werden muss. Je besser das Working-Capital, desto liquider und flexibler das Unternehmen (Barth und Giannaku 2017, S. 248–249). Tabelle 20 stellt das Working-Capital von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 dar:

2012	2013	2014	2015	2016	2017
99785	206181	-86642	185197	-544848	-597795

Tabelle 20: Die Veränderung des Working-Capitals von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017²²

Die Ergebnisse zeigen, dass die Working-Capital-Werte von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 nicht ideal waren, 2014, 2016 und 2017 sogar negativ. Das bedeutet, dass kurzfristige Verbindlichkeiten des Unternehmens vermutlich nicht mit dem Umlaufvermögen abgedeckt werden konnten. Zu diesem Schluss konnte bereits bei der Analyse des Liquiditätsgrad III gekommen werden. Es kann daher angenommen werden, dass Doğu Otomotiv Anlagevermögen benutzte, um seine kurzfristige Verbindlichkeiten abdecken zu können, und nicht über ausreichende liquide Mittel verfügte.

Die zweite Kennzahl, für die Finanzierungsanalyse herangezogen wird, ist der Cash-Flow und die Cash Flow Rendite oder Cash Flow Marge. Um diese Kennzahl zu berechnen, wird der Cash-Flow durch die Umsatzrendite dividiert und mit 100 multipliziert (Disselkamp 2015).

$$\text{Cash Flow Rendite} = \frac{\text{Cash Flow}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100 = x \%$$

Formel 13: Cash Flow Marge (Disselkamp 2015)

Der Cashflow ist als Kennzahl exakter als der Jahresüberschuss oder der Bilanzgewinn, denn er spiegelt die Innenrefinanzierungskraft eines Unternehmens

²² Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

wieder und gibt an, welche Mittel für die Schuldentilgung, anstehende Investitionen oder die Gewinnausschüttung zur Verfügung stehen (Geldern 2017, S. 36). Die Kennzahl beschreibt also, wie flexibel und unabhängig ein Unternehmen von Fremdkapital ist. Ein geringer Cash-Flow wirkt sich daher negativ auf das Eigenkapital aus, kann zur Verschuldung führen und das Unternehmenswachstum bremsen (Disselkamp 2015, Kap.7/1-2). Die Cash Flow Marge (Rendite) beschreibt, wie viel Prozent des Umsatzes für die Finanzierung des Unternehmens benutzt werden kann. Je höher die Cash Flow Marge, desto besser für das Unternehmen (Akademie-Herkert o.J.). Die Cash Flow Marge von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 wird in der Tabelle 21 dargestellt:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
0,73%	1,25%	<u>71,74%</u>	0,53%	<u>-57,61%</u>	0,66%	<u>24,99%</u>	0,75%	<u>13,20%</u>	1,18%	<u>58,20%</u>

Tabelle 21: Die Veränderung der Cash-Flow Marge (Rendite) von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017²³

Wenn die Cash Flow-Marge von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 betrachtet wird, kann festgestellt werden, dass diese sehr niedrig war und sich zudem schwankend entwickelte. Der niedrigste Wert war 0,53% im Jahr 2014 und der höchste Wert ist 1,25% im Jahr 2013. Diese Werte ergeben sich daraus, dass der Cash-Flow des Unternehmens um ein Vieles kleiner als die Umsatzerlöse war. Bei diesem niedrigen Cash-Flow spielten auch die Umsatzkosten eine erhebliche Rolle. Die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens ist im Untersuchungszeitraum als sehr schwach zu bewerten.

Von Interesse für die Finanzierung eines Unternehmens ist zudem Dynamische Verschuldungsgrad. Dieser zeigt, in wie vielen Jahren die Schulden eines Unternehmens komplett aus eigenem Mitteln beglichen werden könnten, wenn 100% des Cash-Flows für die Schuldentilgung eingesetzt werden würden. Um den dynamischen Verschuldungsgrad zu berechnen, dividiert man

²³ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Effektivverschuldung (FK - Flüssige Mittel) durch den Cash-Flow (Barth und Giannaku 2017, S. 281).

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad [in \%]} = \frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cash Flow}} \times 100$$

Formel 14: Dynamischer Verschuldungsgrad (Disselkamp 2015)

Der Optimalwert für den dynamischen Verschuldungsgrad liegt zwischen 1-4 Jahren. Liegt der Wert bei über 5 Jahren, zeigt dies, dass das Unternehmen keine notwendigen Investitionen und Zahlungen aus dem Cash-Flow begleichen kann (Barth und Giannaku 2017, S. 281). Der Dynamische Verschuldungsgrad von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entwickelt sich wie in Tabelle 22 dargestellt:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
27	15	-42,72%	38	148,33%	35	-7,21%	41	15,49%	24	-42,37%

Tabelle 22: Die Veränderung des dynamischen Verschuldungsgrades von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017²⁴

Der dynamische Verschuldungsgrad von Doğuş Otomotiv lag im Untersuchungszeitraum weit entfernt vom idealen Wert. Der positivste Wert betrug 15 Jahre im Jahr 2013, der negativste 41 im Jahr 2016. Wenn man die Bilanzen des Unternehmens betrachtet, kann als Grund für diese schlechte Kennzahl angenommen werden, dass sich die Effektivverschuldung rasant erhöhte, während der Cash-Flow nur geringen Schwankungen unterlag. Somit lässt sich zeigen, dass Doğuş Otomotiv die notwendigen Investitionen und Zahlungen wahrscheinlich nicht aus dem Cash-Flow begleichen konnte.

²⁴ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

5.3.7. Ergebnisanalyse

Die Kennzahlen der Ergebnisanalyse werden auch Rentabilitätskennzahlen genannt. Die Rentabilität ist der Quotient aus einer Erfolgsgröße und einer diesen Erfolg mitbestimmenden Einflussgröße. Als Einflussgröße finden das Eigenkapital (Eigenkapitalrentabilität), das Gesamtkapital (Gesamtkapitalrentabilität) und der Umsatz (Umsatzrentabilität) Verwendung. (Geldern 2017, S. 120). Mit diesen Berechnungen kann die Gewinnerzielung gemessen und bewertet werden (Barth und Giannaku 2017, S. 87).

Um Gesamtkapitalrentabilität zu berechnen, setzt man das gesamte im Unternehmen verwendete Kapital mit dem Gewinn und den Fremdkapitalzinsen in Verhältnis und multipliziert das Ergebnis mit 100. Man addiert Gewinn und Fremdkapitalzinsen, weil diese als Aufwand des Gewinnes angenommen werden und deswegen das Ergebnis verkleinern. Mit dieser Kennzahl findet man die Rendite der Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber (Disselkamp 2015, Kap.22/4).

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = x \%$$

Formel 15: Gesamtkapitalrentabilität (Barth und Giannaku 2017)

Mit der Gesamtkapitalrentabilität berechnet man den Gewinn aus jeder investierten Lira. Der optimale Gesamtkapitalrentabilitätsgrad ist branchenabhängig, sollte aber zumindest höher als 10% sein. Für die externe Bilanzanalyse werden die jährliche Entwicklungen als Basis genommen (Barth und Giannaku 2017, S. 395). Berechnet man die Gesamtkapitalrentabilität von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017, ergeben sich nachstehende Werte:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
11,64%	9,12%	-21,65%	8,95%	-1,84%	9,18%	2,04%	5,67%	-38,23%	4,38%	-22,82%

Tabelle 23: Die Veränderung der Gesamtkapitalrentabilität von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017²⁵

Wenn man die Gesamtkapitalrentabilität von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 betrachtet, kann festgestellt werden, dass diese Kennzahl im Abwärtstrend war und von 9,12% 2013 auf 4,38% 2017 sank. Der Grund dafür waren der schwankende Gewinn und das sich erhöhende Gesamtkapital des Unternehmens. Es kann interpretiert werden, dass die Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens weit entfernt vom optimalen Wert und wenig attraktiv für Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber war. Letztendlich kann ausgedrückt werden, dass Doğuş Otomotiv sein Kapital wahrscheinlich nicht so effizient einsetzen konnte.

Auch die zweite für Doğuş Otomotiv berechnete Kennzahl der Ergebnisanalyse, die Eigenkapitalrentabilität, verzeichnete im Untersuchungszeitraum einen Negativtrend. Um die Eigenkapitalrentabilität zu berechnen, dividiert man den Gewinn durch das Eigenkapital und multipliziert mit 100. Der Gewinn wird also zum eingesetzten Eigenkapital in Verhältnis gesetzt. Diese Kennzahl dient vor allem dazu, als Unternehmen Anleger anzuziehen und so Finanzmittel zu lukrieren. Je höher die Eigenkapitalrentabilität, desto besser für das Unternehmen (Disselkamp 2014, S. 244–245).

$$\text{Eigenkapitalrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = x \%$$

Formel 16: Eigenkapitalrentabilität (Disselkamp 2015)

Wie die Gesamtkapitalrentabilität sollte die Eigenkapitalrentabilität eines Unternehmens mindestens 10% betragen. Der ideale Wert liegt bei über 20%. Mit einem hohen Eigenkapitalrentabilitätsgrad können Anleger für Investitionen gewonnen werden (Barth und Giannaku 2017, S. 409). Um eine genauere Aussage

²⁵ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

über die Kennzahl machen zu können, müssen jährliche Entwicklungen beobachtet werden. Tabelle 24 stellt die Eigenkapitalrentabilität von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 dar:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
21,80%	20,10%	-7,79%	20,47%	1,84%	22,19%	8,41%	21,27%	-4,16%	13,84%	-34,93%

Tabelle 24: Die Veränderung der Eigenkapitalrentabilität von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017²⁶

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Eigenkapitalrentabilität von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 im Abwärtstrend war. Im Jahr 2013 betrug diese noch 20,10%, im Jahr 2017 nur mehr 13,84%. Grundsätzlich lässt sich aber sagen, dass sich sowohl das Eigenkapital als auch der Gewinn des Unternehmens nur leicht veränderten. Zudem rutschte die Eigenkapitalrentabilität nie unter 10%, dies kann als ein positives Signal im Vergleich zu den anderen Kennzahlen bewertet werden. Allerdings könnte der erwähnte Abwärtstrend Entscheidungen potenzieller Anleger negativ beeinflusst haben.

Mit der dritten Kennzahl der Ergebnisanalyse berechnet man die Umsatzrentabilität. Mit Hilfe dieser Kennzahl lässt sich sagen, wie viel vom Umsatz als Jahresüberschuss beim Unternehmen bleibt. Um diese Kennzahl zu berechnen, dividiert man den Gewinn durch die Umsatzerlöse und multipliziert mit 100% (Disselkamp 2014, Kap.22/5-6).

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100 = x \%$$

Formel 17: Umsatzrentabilität (Disselkamp 2015)

Die Umsatzrendite zeigt den Erfolg der Verkaufsaktivitäten. Je höher die Umsatzrendite, desto flexibler kann das Unternehmen auf wirtschaftliche Schwierigkeiten reagieren. Handelsbetriebe haben meist wenig Kapitaleinsatz und große Umsätze, und damit eine geringe Umsatzrendite, dafür aber eine hohe Gesamtkapitalrendite (Disselkamp 2014, Kap.22/5-6). Normalerweise ist die

²⁶ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen.

Umsatzrentabilität zwischen 3-4%. Beträgt sie mehr als 5%, ist der Wert als sehr positiv zu bewerten (Barth und Giannaku 2017, S. 416). Tabelle 25 zeigt die Berechnungen der Umsatzrentabilität von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017:

2012	2013	+/- %	2014	+/- %	2015	+/- %	2016	+/- %	2017	+/- %
5,97%	4,65%	-22,13%	4,24%	-8,75%	4,19%	-1,23%	3,57%	-14,73%	3,59%	0,44%

Tabelle 25: Die Veränderung der Umsatzrentabilität von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017²⁷

Die Umsatzrentabilität von Doğu Otomotiv kann zwischen den Jahren 2013-2017 als stabil interpretiert werden, dennoch lässt sich ein Abwärtstrend feststellen. Im Jahr 2013 lag die Kennzahl bei 4,65% und im Jahr 2017 bei 3,59%. Dies bedeutet, dass Doğu von 100 Lira Umsatz durchschnittlich 3-4 Lira als Jahresüberschuss verbuchen konnte. Dieser Wert bleibt zwischen den Jahren 2013-2017 konstant, daher ist diese Kennzahl als positiv zu bewerten.

5.3.8. Zusammenfassung der Ergebnisse

Doğu Otomotiv vertreibt in der Türkei alle Modelle der Volkswagen-Marke. Die vorgenommene Bilanzanalyse anhand der wichtigsten Bilanzkennzahlen lieferte folgende Ergebnisse:

Bei der Analyse der Kapitalstruktur von Doğu Otomotiv ließ sich feststellen, dass die Eigenkapitalquote des Unternehmens im Untersuchungszeitraum sank, während die Fremdkapitalquote stieg. Diese Lage könnte das Unternehmen von Banken bzw. Kreditgeber abhängiger gemacht und die Liquidität des Unternehmens beeinträchtigt haben, denn die Verschuldung des Unternehmens erhöhte sich deutlich. Die Gründe solcher Entwicklungen sind vielfältig und sollen in dem 6. Kapitel genauer betrachtet werden.

Auch die Vermögensstruktur von Doğu Otomotiv veränderte sich zwischen den Jahren 2013-2017 deutlich. Die Anlageintensität des Unternehmens sank, während sich die Umlaufintensität erhöhte. Die Abnahme der

²⁷ Alle Daten für die Berechnungen wurden den Bilanzen von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 entnommen

Anlageintensität könnte als eine Maßnahme interpretiert werden, um auf die instabile wirtschaftliche Situation flexibler reagieren zu können und Liquidität und Bonität zu erhöhen. Dieselbe Aussage konnte für die Erhöhung der Umlaufintensität getroffen werden. Es darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass sich die Forderungen des Unternehmens mit der Umlaufintensität fast verdoppelten. Die Abnahme des Vermögensintensitätsgrads kann als normal interpretiert werden, weil Doğuş Otomotiv ein Handelsunternehmen ist.

Bei den Deckungsgraden des Unternehmens war auffallend, dass das Anlagevermögen von Doğuş Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 weder mit Eigenkapital noch mit kurzfristigem Kapital abgedeckt werden konnte. Dies könnte auf die Gefahr der Finanzierungsinstabilität im Untersuchungszeitraum hinweisen und Zahlungsschwierigkeiten verursacht haben.

Die Liquiditätsgrade von Doğuş Otomotiv entwickelten sich zwischen den Jahren 2013-2017 wenig wünschenswert. Das Unternehmen konnte zwischen diesen Jahren nur einen sehr kleinen Teil seiner Verbindlichkeiten mit flüssigen Mittel bezahlen und seine kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht abdecken. Ähnlich wie bei den Deckungsgraden könnte dies ein Hinweis auf eine drohende Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens während des Untersuchungszeitraums sein, da kurzfristige Verbindlichkeiten mit langfristigen Vermögen finanziert werden mussten und so gegen die goldene Bilanzregel verstoßen wurde.

Auch die Finanzierungskennzahlen von Doğuş Otomotiv konnten im Untersuchungszeitraum nicht positiv bewertet werden. Es konnte festgestellt werden, dass wegen der hohen Umsatzkosten die Innenfinanzierungskraft von Doğuş Otomotiv gehemmt gewesen sein könnte. Das Working-Capital des Unternehmens war 2014, 2016 und 2017 negativ, was erneut deutlich machte, dass Doğuş Otomotiv seine kurzfristigen Verbindlichkeiten wahrscheinlich nicht aus den liquiden Mitteln begleichen konnte. Zudem zeigte sich ein hoher dynamischer Verschuldungsgrad, der nicht gut für die Investitionsfähigkeit des Unternehmens war.

Die Ergebnisanalyse ergab, dass die Gesamtkapitalrentabilität von Doğuş Otomotiv in den untersuchten Jahren nicht den optimalen Werten entsprach. Dies

könnte bedeuten, dass das Unternehmen wenig attraktiv für Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber war und sein Kapital nicht effizient einsetzen konnte. Andererseits war die Eigenkapitalrentabilität als positiv, aber im Abwärtstrend zu bewerten. Entscheidungen von Anlegern könnten dadurch negativ beeinflusst worden sein. Die Umsatzrentabilität des Unternehmens zeigte sich als weit stabiler als die andere Rentabilitätskennzahlen und konnte positiv beurteilt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ergebnisse aus der Bilanzanalyse von Doğu Otomotiv zwischen den Jahren 2013-2017 nicht den Optimalwerten entsprachen und auf wirtschaftliche Schwierigkeiten hindeuten. Um die Auswirkungen der im 2. und 3. Kapitel erläuterten Ereignisse auf diese Ergebnisse zu verdeutlichen, sollen im folgenden Kapitel die Einschätzungen eines Experten / einer Expertin zu den Ergebnissen der Kennzahlenanalyse ausgeführt werden.

6. BEWERTUNG DER ERGEBNISSE

Das folgende Kapitel dient dazu, die im 5. Kapitel erzielten Ergebnisse mit einer von einem Experten / einer Expertin vorgenommenen Bewertung zu ergänzen. Zunächst soll die Methode erläutert werden, mit der die Bewertung durchgeführt wurde. Im Anschluss daran sollen die Ergebnisse ausgewertet werden.

6.1. METHODE

Im 5. Kapitel wurde mit Hilfe von Investitionsnachrichten, offiziellen Pressemitteilungen, Geschäftsberichten der Daimler AG und der Daten von OSD die Investitionen, Produktionszahlen, Absatzzahlen und Exportzahlen von Mercedes-Benz Türk zwischen den Jahren 2013-2017 analysiert und interpretiert. In diesem Kapitel sollen mittels eines schriftlichen Interviews mit Suha Türkman, der als Wirtschaftswissenschaftler an der Istanbul Teknik Üniversitesi (ITÜ) tätig ist, die erzielten Ergebnisse und sich stellenden Fragen überprüft werden.²⁸ Dafür wurden 10 Fragen vorbereitet, die von Suha Türkman beantwortet wurden. Das Interview umfasste Fragen zu den Hintergründe der Veränderungen bei den jährlichen Entwicklungen und den Auswirkungen der im 2., 3. und 4. Kapitel beleuchtenden Faktoren. Für den Fragebogen wurden die Entwicklungen in der türkischen Automobilbranche mit jenen der Mercedes-Benz Türk verglichen und die Unterschiede hervorgehoben, damit außerordentliche Entwicklungen bei Mercedes-Benz Türk A.Ş. festgestellt werden konnten.

Für die Bewertung der Ergebnisse der Bilanzanalyse von Doğu Otomotiv wurden 17 Interviewfragen formuliert und dafür mit einem autorisierten Mitarbeiter / einer autorisierten Mitarbeiterin aus der Abteilung Investor Relations ein telefonisches Interview durchgeführt.²⁹ Die Fragen drehten sich um die Ergebnisse aus der Analyse der Kapitalstruktur, Vermögensstruktur,

²⁸ Für dieses Kapitel war ein Interview mit einem/einer internen Experten/In geplant. Eine dementsprechende Anfrage an Mercedes wurde aber mit dem Verweis auf die mögliche Herausgabe von Geschäftsinterner abgewiesen.

²⁹ Da sich hier um keine offizielle Mitteilung von Doğu Otomotiv handelt, muss der Name der Interviewpartner/in anonym bleiben.

Deckungsgrade, Liquiditätsgrade, Finanzierung und der Ergebnisanalyse. Weiters wurden einige allgemeine Fragen formuliert, um die Auswirkungen der schwankenden Devisenkurse und der belasteten Beziehungen auf das Unternehmen feststellen zu können. Der Zweck der Fragen war es, die Hintergründe der Veränderungen bei den Kennzahlen herauszufinden und die Auswirkungen der in Kapitel 2., 3. und 4. beleuchtenden Faktoren aufzuzeigen.³⁰

6.2. MERCEDES-BENZ TÜRK

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Analyse und aus dem Fragebogen zu den Themenbereichen Investitionen, Produktion, Absatzzahlen und Exportzahlen ausgewertet.

Allgemein stellte sich die Frage, wie die schwankenden Devisenkurse die türkische Automobilbranche beeinflussten. Laut Türkman hätten sich die Auswirkungen vor allem auf dem türkischen Binnenmarkt mit einem Absatzrückgang gezeigt, der natürlich auch Mercedes-Benz Türk betroffen habe. Die belasteten deutsch-türkischen Beziehungen hätten hingegen keine Auswirkungen auf die Tätigkeiten von Mercedes-Benz Türk gehabt. Dazu passen auch die offiziellen Pressemitteilungen des Unternehmens und die Nachrichten aus den Medien im Jahr 2017, die im 5. Kapitel erläutert wurden. Diese zeigten, dass Mercedes-Benz Türk der Türkei vertraute und weiterhin die Absicht hatte, die Tätigkeit in der Türkei aufrecht zu erhalten.

Diese Absicht manifestierte sich auch darin, dass die Investitionstätigkeit von Mercedes-Benz Türk zwischen den Jahren 2013-2017 fortgesetzt wurde. Wie in Kapitel 5.2. dargestellt wurde, investierte Mercedes-Benz Türk A.Ş. im Jahr 2016 90 Millionen Euro. Weiters wurde geplant, 113 Millionen Euro in Aksaray für F&E und die Verdoppelung der Produktionskapazität aufzuwenden. Dieses Vorhaben wurde 2018 verwirklicht. 2017 wurden weitere 8,4 Millionen Euro in Aksaray investiert. Auffallend war hier jedoch, dass 2017 nicht nur die Investitionen von Mercedes-Benz Türk geringer ausfielen als in den Vorjahren,

³⁰ Die Transkripte der Interviews finden sich im Anhang

sondern auch die direkten Investitionen aus Deutschland um 33% zurückgingen. Laut Türkman habe diese Lage aber keinen direkten Zusammenhang mit den belasteten Beziehungen zwischen Deutschland und der Türkei gehabt, denn Investitionsentscheidungen würden jenseits von politischen Faktoren getroffen. Außerdem seien die deutsch-türkischen Beziehungen in der Realität unbelasteter, als in der öffentlichen Wahrnehmung. Vielmehr spielten bei solchen Entscheidungen die Rentabilität und ein gutes Investitionsklima eine erhebliche Rolle. Das zeige sich auch darin, dass im Jahr 2018 die Investitionen in Aksaray in der Höhe von 113 Millionen Euro durchgeführt wurden, und daher die politischen Ziele von beiden Ländern unbedeutend für die Investitionsentscheidungen von Mercedes-Benz Türk gewesen seien.

Bei den Produktionszahlen war beobachtbar, dass diese bei den Bussen im Untersuchungszeitraum sowohl in der Türkei insgesamt als auch bei Mercedes-Benz Türk sanken. Gleichzeitig verminderten sich die Produktionszahlen der Trucks, besonders 2014 und 2016. Es stellte sich daher die Frage, inwieweit hier 2014 die schwankenden Devisenkurse und 2016 der Putschversuch negative Auswirkungen auf den Produktionsrückgang hatten. Laut Türkman gäbe es hier aber keinen Zusammenhang. Auch bei dem Abwärtstrend bei der Produktion der Busse im Jahr 2017 sieht Türkman keine Beeinflussung durch die belasteten Beziehungen, innenpolitischen Entwicklungen und die Devisenkurse. Es muss aber gesagt werden, dass zumindest 2016 die Türkei von Mercedes-Benz mit einem hohen politischen Risiko bewertet wurde und negative Auswirkungen auf den regionalen Absatz erwartet wurden. Diese Tatsache könnte dazu geführt haben, dass die Produktion gedrosselt wurde.

Bei den Absatzzahlen zeigte sich, dass der Verkaufstrend der Autos, Trucks und Busse von Mercedes-Benz Türk A.Ş. zumeist parallel mit den Entwicklungen in der türkischen Automobilbranche verlief. Diese waren meist positiv, mit Ausnahme von 2016, wo bei den Bussen und Trucks ein Rückgang von 40% bzw. 36% verzeichnet wurde; sowie ein Rückgang bei den Autos 2017 um 21,8%. Hier sollte festgestellt werden, ob die in dieser Arbeit beschriebenen Faktoren maßgeblich für den Rückgang verantwortlich waren, doch hätten diese laut Türkman keine Auswirkungen gehabt. Es kann daher angenommen werden,

dass vor allem bei den Bussen und Trucks die Einführung der Abgasnorm Euro VI die tragende Rolle spielte.

Die Analyse der Exportzahlen der Trucks ergab, dass diese bei den Trucks im Jahr 2014 zurückgingen. Hier sollte geklärt werden, ob diese Entwicklung mit der schwachen Türkischen Lira zusammenhing oder andere Faktoren ausschlaggebend waren. Türkman meint dazu, dass der Abwärtstrend auf dem globalen Markt Auswirkungen auf diesen Rückgang gehabt hätte. Dafür spricht auch, dass sich, wie im Geschäftsbericht nachzulesen, in diesem Jahr die Verkäufe der Daimler Trucks in Westeuropa verminderten. Es kann daher angenommen werden, dass aufgrund des Absatzrückgangs in Europa weniger Einheiten aus der Türkei exportiert wurden.

Im Jahr 2017 entwickelten sich die Exportzahlen der Busse ebenfalls leicht rückläufig und gegensätzlich zum Trend in der türkischen Automobilbranche. Hier wurde die Frage gestellt, ob die belasteten Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland bei dem Abwärtstrend der Exportzahlen eine Rolle spielten. Laut Türkman sei diese Entwicklung auf andere globale Faktoren wie etwa Rückgänge auf dem globalen Produktions- und Rohstoffmarkt, Kriege im Mittelosten, den Wettbewerb zwischen den Vereinigten Staaten und China und Russland, den Brexit sowie die Auswirkungen der globalen Wirtschaftskrise von 2008 zurückzuführen. Dafür gibt es auch die Hinweise im Geschäftsbericht von 2017, die besagen, dass es in der Region EU30 (EU – Schweiz und Norwegen) sowie in den übrigen Märkten ausgenommen Lateinamerika und Asien einen Abstzrückgang gab (Daimler AG, 2018). Außerdem konnte festgestellt werden, dass die Absatzzahlen für Busse und Trucks zwischen 2013-2017 im Allgemeinen schwankten, im Gegensatz dazu aber die Exportzahlen sich teilweise rasant erhöhten. Es kann daher angenommen werden, dass wegen des Wertverlusts der Türkischen Lira die Türkei zu einem günstigen Produktionsstandort für Mercedes-Benz geworden ist. Auch Türkman sieht diesen Faktor als gegeben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Devisenkurse negative Auswirkungen auf die Absätze, jedoch nicht auf die Investitionsentscheidungen hatten. Auch die deutsch-türkischen Beziehungen scheinen keine größeren

Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten von Mercedes-Benz Türk gehabt zu haben. Globale Faktoren, genauso wie die Einführung von Abgasnormen und neuen Steuern scheinen für die leicht negativen Entwicklungen ausschlaggebender gewesen zu sein.

6.3. DOĞUŞ OTOMOTIV

Wie in der Bilanzanalyse von Doğuş Otomotiv dargestellt, ergab sich bei der Kapitalstruktur von Doğuş Otomotiv das Bild, dass sich die Eigenkapitalquote verminderte und die Fremdkapitalquote erhöhte. Diese Entwicklung könnte auch eine erhöhte Verschuldung des Unternehmens während des Untersuchungszeitraums bedeuten. Hier bedurfte es vor allem der Klärung, inwieweit die in dieser Arbeit beschriebenen Entwicklungen zwischen 2013-2017 beziehungsweise andere globale Faktoren bei diesem negativen Trend eine Rolle spielten. Laut Doğuş Otomotiv sei diese Entwicklung jedoch eine Strategie des Unternehmens und unabhängig von wirtschaftlichen Faktoren gewesen. Die Volkswagen AG habe in diesem Zeitabschnitt zum Ziel gehabt, in allen vertretenen Ländern Marktführer zu werden. Deswegen habe Doğuş Otomotiv die Zahl der lagernden Fahrzeuge vergrößert, um die Verkaufszahlen und den Marktanteil in der Türkei zu erhöhen. Wie in Kapitel 5.3. beschrieben, wurde Doğuş Otomotiv im Jahr 2015 Marktführer und diese Strategie zeigte sich erfolgreich. Andererseits habe aber eine Erhöhung bei den Kosten des Working-Capitals in Kauf genommen werden müssen, weil sich die kurzfristigen Verbindlichkeiten aufgrund des erhöhten Lagerbestandes erhöht hätten und daher das Risiko von Zahlungsausfällen bestanden habe. Ein weiterer prägender Faktor in dieser Entwicklung sei hier auch die in Kapitel 2 beschriebenen schwankenden Devisenkurse in diesem Zeitraum gewesen. Der 2016 beobachtbare Einbruch des Eigenkapitals sei vor allem durch den Putschversuch ausgelöst worden, denn Doğuş Otomotiv hätte 10% des Eigenkapitals aufgewendet, um die eigene Aktien an der BIST aufzukaufen. Damit habe Doğuş Otomotiv darauf abgezielt, die BIST für ausländische Investoren attraktiver zu machen. Dies sei eine von der Regierung initiierte Maßnahme gewesen.

Die Vermögensstruktur betreffend konnte mit der Bilanzanalyse festgestellt werden, dass die Anlageintensität des Unternehmens im Untersuchungszeitraum sank, während sich die Umlaufintensität erhöhte. Während dies grundsätzlich eine positive Entwicklung für die Liquidität und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens darstellte, erhöhten sich zeitgleich die Forderungen. Von Interesse waren daher die Faktoren, die bei der Erhöhung der Forderungen, eine Rolle spielten. Laut Doğuş Otomotiv seien diese Kennzahlen positiv zu bewerten, denn die Lagerbestände hätten sich erhöht um Marktführer zu werden und diese hätten das Umlaufvermögen gesteigert. Die gestiegenen Forderungen seien durch das eigene Finanzierungsunternehmen abgedeckt. Die schwankenden Devisenkursen und belastete Deutsch-Türkische Beziehungen würden hier keine Rolle spielen.

Aus der Berechnung der Deckungsgrade ergab sich, dass das Anlagevermögen in diesem Zeitraum weder mit Eigenkapital noch mit kurzfristigem Kapital gedeckt werden konnte. Ähnlich wie bei den gestiegenen Forderungen könnte dies auch Zahlungsschwierigkeiten des Unternehmens und Probleme bei der Finanzierung verursacht haben. Es galt daher festzustellen, welche Rolle hier die obengenannten Faktoren spielten. Laut Doğuş Otomotiv seien hier zwei innenpolitische Ereignisse maßgeblich für die Entwicklung verantwortlich gewesen: Die Gezi-Park Proteste 2013 und der Putschversuch 2016. Nach den Gezi-Park Proteste, speziell aber ab 2015, sei Doğuş Otomotiv keine langfristigen, sondern nur mehr kurzfristige Verbindlichkeiten eingegangen. Diese Tatsache hätte das Working-Capital und die Deckungsgrade beeinflusst. Die nach dem Putschversuch aufgekauften Aktien an der BIST hätten auch einen maßgeblichen Einfluss auf die Deckungsgrade gehabt, da diese Käufe mit 10% des Eigenkapitals verwirklicht worden seien, das Anlagevermögen aber gleich geblieben sei.

Das Ergebnis der Liquiditätskennzahlenanalyse deutete darauf hin, dass es finanzielle Engpässe geben haben könnte. Die schwankenden Devisenkurse könnten hier eine Rolle gespielt haben. Laut Doğuş seien diese Werte und die geringen Liquiditätsgrade aber darauf zurückzuführen, dass Doğuş Otomotiv ein Distributionsunternehmen sei und deswegen das Unternehmen generell nur über geringe liquide Mittel verfüge. Die Mittel, die Doğuş Otomotiv habe, würden für

Importe oder zu Abdeckung von Krediten verwendet. Allerdings hätten die steigenden Zinsen die kurzfristigen Verbindlichkeiten und deswegen auch die Liquidität und den Cash-Flow negativ beeinflusst.

Bei den Finanzierungskennzahlen war auffallend, dass 2014, 2016 und 2017 von Doğu Otomotiv nur ein negatives Working-Capital erzielt werden konnte und der dynamischer Verschuldungsgrad hoch war. Dies deutete auf eine schwache Innenfinanzierung und eine gehemmte Investitionsfähigkeit in diesen Jahren hin. Außerdem erhöhte sich das Fremdkapital des Unternehmens. Bei diesen Zahlen könnten sowohl die schwankenden Devisenkurse als auch andere globale Entwicklungen ihre Auswirkungen gezeigt haben. Laut Doğu Otomotiv seien die Devisenkurse ein bedeutender Faktor für das negative Working-Capital gewesen, denn dadurch hätten sich die kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöht. Deshalb hätte das Unternehmen Kredite aufnehmen müssen, um das Betriebskapital finanzieren zu können. Trotz dieser Herausforderungen führe Doğu Otomotiv dank des eigenen Erfahrungsschatzes die Geschäfte erfolgreich. Außerdem sei der dynamische Verschuldungsgrad als Kennzahl nicht relevant für ein Vertriebsunternehmen.

Die Ergebnisanalyse zeigte, dass die Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens im Abwärtstrend war und dies das Unternehmen wenig attraktiv für Investoren gemacht haben könnte. Die Eigenkapitalrentabilität des Unternehmens nahm in diesem Zeitraum den gleichen Trend wie Gesamtkapitalrentabilität und zeigte deswegen dieselben Auswirkungen auf das Unternehmen. Auch die Umsatzrentabilität befand sich im Untersuchungszeitraum im Abwärtstrend. Laut Doğu Otomotiv hätten die Devisenkurse besonders bei der Gesamtkapitalrentabilität und Umsatzrentabilität eine erhebliche Rolle gespielt. Die Aufwände für die Distribution seien mit Devisen durchgeführt worden, diese Tatsache hätte negative Auswirkungen auf die Umsatzrentabilität gehabt. Die Gesamtkapitalrentabilität zu erhöhen sei nicht die Priorität des Unternehmens gewesen, deswegen sei dieser Abwärtstrend nicht so bedeutend, aber dennoch durch die schwankenden Devisenkurse negativ beeinflusst gewesen. Die Eigenkapitalrentabilität sei im Jahr 2017 nicht wegen Faktoren wie der Erhöhung

der Automobilsteuer, dem Dieseldieselskandal oder den schwankenden Devisenkursen gesunken, sondern wegen Renditenauszahlungen an Anleger.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die belasteten Beziehungen zwischen Deutschland und der Türkei im Allgemeinen keine negativen Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten von Doğuş Otomotiv hatten. Laut dem Unternehmen würden beide Seiten eine Win-Win Strategie verfolgen. Seit 2011 sei Doğuş Otomotiv zudem das führende Vertriebsunternehmen der Volkswagen AG und daher von besonderer Bedeutung für das Unternehmen. Laut Doğuş Otomotiv sähe die Volkswagen AG das Unternehmen daher als einen strategischen Partner. Andererseits hätten die Devisenkurse eindeutig negative Auswirkungen auf die Unternehmenstätigkeit gehabt. Auch innenpolitische Ereignisse, Wahlkämpfe und politische Instabilität hätten negative Auswirkungen auf Doğuş Otomotiv gezeigt. Aufgrund des vom Unternehmen durchgeführten Risikomanagements und dem eingeführten Spotkursystem ließen sich diese Entwicklungen aber kontrollieren. Die Risikoverwaltung werde zudem von Volkswagen AG unterstützt. Bei den sinkenden Verkaufszahlen im Jahr 2017 handle es sich um einen allgemeinen Trend in der türkischen Automobilbranche. Es gäbe keinen Zusammenhang mit den deutsch-türkischen Beziehungen oder anderen Faktoren.

7. SCHLUSSFOLGERUNG

Das Ziel dieser Arbeit war es zu zeigen, ob die schwankenden Devisenkurse und die deutsch-türkischen Beziehungen zwischen den Jahren 2013-2017 Auswirkungen auf zwei deutsche Unternehmen der Automobilbranche mit Tätigkeit in der Türkei, Daimler AG und Volkswagen AG, hatten und wie sich diese in der Geschäftstätigkeit und wirtschaftlichen Lage der Unternehmen äußerten.

Im Fokus der Überlegungen des zweiten Kapitels stand daher, welche einschneidenden politische Ereignisse zwischen den Jahren 2013-2017 in der Türkei stattfanden und welche Auswirkungen diese auf die Devisenkurse hatten. Es wurde dargelegt, dass politische Krisen in der Türkei die Devisenkurse eindeutig veränderten. Im untersuchten Zeitraum galt dies besonders für die Gezi-Park Proteste, die Korruptionsaffäre vom Dezember 2013, den gescheiterten Putschversuch 2016, diverse Terroranschläge und den Visastreit mit den USA. Es zeigte sich ein deutlicher Wertverlust der Türkischen Lira im Türkische Lira - Eurokurs, sodass der Wert des Euros von 2,53 im Jahr 2013 auf 4,12 im Jahr 2017 stieg.

Anschließend wurde untersucht, inwieweit sich die politischen Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit der beiden Länder auswirkten. Es konnte gezeigt werden, dass sich das Verhältnis von Deutschland und der Türkei zwischen den Jahren 2013-2017 verschlechterte. Besonders ab 2016 belasteten Ereignisse wie der Skandal um Jan Böhmermann, die Armenienresolution, die Reaktion der deutschen Medien auf den Putschversuch, die Verhaftung von Deniz Yücel sowie das Auftrittsverbot für türkische Politiker in Deutschland die Zusammenarbeit. Dies spiegelte sich ebenfalls in den wirtschaftlichen Beziehungen wieder. 2017 sanken die direkten Investitionen, Exportzahlen und Touristenzahlen aus Deutschland. Es muss hier aber betont werden, dass die Türkei weiterhin wirtschaftlich abhängiger von Deutschland ist, als umgekehrt.

Im Anschluss daran wurde untersucht, wie sich die türkische Automobilbranche im Untersuchungszeitraum entwickelte. Der Zweck dabei war,

eine Vergleichsbasis für die anschließende Analyse zu schaffen. Dafür wurden die Produktions-, Absatz- und Import/Exportzahlen der Automobilbranche ermittelt und beurteilt. Es wurde deutlich, dass sich die Produktionszahlen im Allgemeinen erhöhten, die Absatzzahlen sich aber nicht stabil entwickelten und 2014 sowie 2017 rückgängig waren. Als besonders bedeutend zeigte sich die Automobilbranche für den Außenhandel der Türkei, da die Mehrheit der in der Türkei produzierten Fahrzeuge exportiert wurde.

Im Analyseteil der Arbeit wurden Geschäftslage und Geschäftstätigkeit der Tochtergesellschaft der Daimler AG, der Mercedes-Benz Türk A.Ş., und der Vertriebsgesellschaft der Volkswagen AG in der Türkei, Doğu Otomotiv, untersucht und die Ergebnisse mit Hilfe von ExpertInneninterviews evaluiert. Bei der Analyse wurden zwei unterschiedliche Methoden angewandt. Für die Mercedes-Benz Türk wurden die Investitions-, Produktions-, Absatz- und Exportzahlen auf Veränderungen untersucht. Im Unterschied dazu wurde für Doğu Otomotiv eine Bilanzanalyse mit Bilanzkennzahlen durchgeführt. Die Ergebnisse der Analyse der Zahlen von Mercedes-Benz Türk zeigte, dass 2014, 2016 und 2017 die Produktion in der Türkei vor Herausforderungen stand. Es war besonders im Jahr 2016 auffallend, dass die Produktion der Mercedes-Benz Trucks um 50% sank, dies hatte auch Auswirkungen auf die Beschäftigtenzahlen. Weiters konnte gezeigt werden, dass die Absatzzahlen der Trucks, Busse und Autos unterschiedliche Entwicklungen nahmen: Während die sich die Verkäufe der PKWs mit Ausnahme von 2017 und jene der Trucks mit Ausnahme von 2016 erhöhten, sank der Absatz der Busse im Jahr 2014 und 2016. Bei der Untersuchung der Investitionsmenge wurde dargestellt, dass die Daimler AG in die Türkei seine Investitionen fortsetzte. Bei den Exportzahlen zeigte sich, dass die Exportzahlen von Mercedes-Benz Türk in der Türkei im Allgemeinen mit jenen der restlichen Automobilbranche übereinstimmen und sich erhöhten.

Die Bilanzanalyse von Doğu Otomotiv ergab, dass das Unternehmen im Untersuchungszeitraum abhängig von Kreditgebern gewesen sein und Zahlungsschwierigkeiten gehabt haben könnte. Dies zeigte sich in der Berechnung der Kapital- und Vermögensstruktur, bei der eine verminderte Eigenkapital- bei erhöhter Fremdkapitalquote, eine verminderte Anlagen- und

vergrößerte Umlaufintensität, sowie eine Abnahme des Vermögensintensitätsgrads festgestellt werden konnte. Parallel dazu erhöhten sich die kurzfristigen Verbindlichkeiten des Unternehmens, diese konnten aufgrund schlechter Liquiditätsgrade vermutlich nicht mit den flüssigen Mittel abgedeckt werden. Es konnte auch gezeigt werden, dass die Innenfinanzierungskraft von Doğuş Otomotiv bedingt durch hohe Umsatzkosten gehemmt gewesen sein könnte und wegen des negativen Working-Capitals das Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichen eventuell nicht abdecken konnte. Die Analyse ergab weiters, dass die Gesamtkapitalrentabilität für Investoren nicht sehr attraktiv war, die Eigenkapitalrentabilität zwar positiver bewertet werden konnte aber ebenfalls im Abwärtstrend war und potenzielle Anleger verunsichert haben könnte.. Als stabilste und vertrauenswürdigste Kennzahl der Ergebnisanalyse zeigte sich die Umsatzrentabilität.

Die Bewertung der Analyseergebnisse von Mercedes-Benz Türk durch ExpertInnen ergab, dass die deutsch-türkischen Beziehungen keine Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens hatten. Dies ließe sich besonders dadurch feststellen, dass die Investitionstätigkeiten des Unternehmens weiter fortgesetzt wurden. Die Beziehungen seien vor allem in der öffentlichen Wahrnehmung belastet, aber in der Realität würden politischen Verstimmungen zwischen den beiden Ländern für die langjährige wirtschaftliche Zusammenarbeit keine Rolle spielen. Was die teilweise negative Entwicklung der Produktions- und Absatzzahlen betreffe, so hätten die in dieser Arbeit beschriebenen Faktoren keine Auswirkungen darauf, vielmehr seien hier die Entwicklungen auf dem regionalen Automobilmarkt ausschlaggebend. Die Auswirkungen der schwankenden Devisenkurse würden sich daher vor allem auf dem türkischen Binnenmarkt, und weniger bei den Geschäftstätigkeiten von Mercedes-Benz Türk zeigen. Der Wertverlust der Türkischen Lira könnte zudem Mercedes-Benz dazu verleitet haben, die Türkei als Exportstandort zu sehen, wie die steigenden Exportzahlen des Unternehmens vermuten ließen.

Die Ergebnisse der Bilanzanalyse von Doğuş Otomotiv wurde ebenfalls durch eine/n interne ExpertIn evaluiert. Es stellte sich heraus, dass einige der negativ erscheinenden Kennzahlen auf die Unternehmensstrategie

zurückzuführen waren, aber auch die in dieser Arbeit beschriebenen Faktoren eine Rolle spielten. Doğu Otomotiv habe sich im Untersuchungszeitraum zum Ziel gesetzt, die Position des Marktführers einzunehmen und diese zu halten. Aufgrund der deshalb notwendigen Erhöhung der Lagerbestände habe sich das Fremdkapital zulasten des Eigenkapitals erhöht. Das Eigenkapital sei weiters durch gesteigerte kurzfristigen Verbindlichkeiten und damit einhergehenden höheren Kosten beim Working-Capital negativ beeinflusst worden. Weitere Faktoren bei dieser Entwicklung seien die schwankenden Devisenkurse und eine nach dem Putschversuch von der türkischen Regierung initiierten Maßnahme gewesen, die das Unternehmen veranlasst hätte, die eigenen Aktien aufzukaufen. Zudem hätten die Gezi-Park Proteste und der Putschversuch bewirkt, dass Doğu Otomotiv nur mehr kurzfristige Verbindlichkeiten eingehen hätte können, eine Tatsache, die Deckungsgrade negativ beeinflusst und Zahlungsschwierigkeiten verursacht hätte. Beim Rückgang der Rentabilitätskennzahlen hätte der für die Türkei schlechte Devisenkurs eine erhebliche Rolle gespielt.

Man kann also zu dem Schluss kommen, dass sich im Untersuchungszeitraum die Devisenkurse sowie einige politische Ereignisse negativ auf die türkische Automobilbranche auswirkten, und damit auch auf Mercedes-Benz Türk und Doğu Otomotiv. Es zeigte sich aber, dass beide untersuchten Unternehmen Wege gefunden haben, mit den Währungsschwankungen umzugehen. Daimler scheint die rückgängigen regionalen Absätze in der Türkei mit den durch die schwache Türkische Lira bedingten günstigen Produktionsbedingungen auszugleichen und vermehrt für den Export zu produzieren. Volkswagen und Doğu Otomotiv arbeiten eng zusammen und kompensieren durch Devisenschwankungen ausgelöste negative Entwicklungen mit einem Sportkurssystem. Beide Unternehmen scheinen durch die langjährige Tätigkeit in der Türkei auch ein gemeinsames und gut funktionierendes Risikomanagement entwickelt zu haben, mit dem auf wirtschaftliche Herausforderungen in politisch turbulenten Zeiten reagiert werden kann. Das Ergebnis der Untersuchung zeigte weiters, dass die deutsch-türkischen Beziehungen keine gravierenden Auswirkungen auf die Tätigkeiten von Mercedes-Benz Türk und Doğu Otomotiv hatten. Viele der in der Analyse

nachgewiesenen negativen Entwicklungen scheinen eher auf globale Faktoren sowie Abgasnormen und neue Steuern zurückzuführen sein. Beide Unternehmen betonen die enge Zusammenarbeit mit der deutschen Muttergesellschaft bzw. dem Zulieferer und verweisen auf das durch die langjährige Partnerschaft entstandene gegenseitige Vertrauen.

Als Fazit lässt sich sagen, dass die politischen Ereignisse in der Türkei zwischen 2013-2017 die Devisenkurse stark beeinflussten und sich die Auswirkungen vor allem auf dem Regionalmarkt zeigten, woraus sich auch Herausforderungen für die beiden untersuchten Unternehmen ergaben. Was die bilaterale Zusammenarbeit zwischen der Türkei und Deutschland betrifft, kann festgestellt werden, dass die belasteten Beziehungen zwar Auswirkungen auf die allgemeine wirtschaftliche Partnerschaft beider Länder, aber keine Folgen für die Geschäftstätigkeit von Mercedes-Benz Türk und Doğu Otomotiv hatten.

Im Hinblick auf eine weitere Ausarbeitung dieser Thematik müssten die Entwicklungen von 2018 genauer betrachtet werden, da sich die Beziehungen zwischen Deutschland und der Türkei in diesem Jahr verbesserten, die Türkische Lira aber rasant an Wert verlor. Interessant wäre daher zu untersuchen, wie sich dies auf die Geschäftstätigkeiten von Mercedes-Benz Türk und Doğu Otomotiv auswirkte.

LITERATURVERZEICHNIS:

Bücher:

Barth, Thomas; Giannaku, Andreas (2017): Unternehmensanalyse mit Kennzahlen. (E-Book). 2., überarbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK; UVK/Lucius.

Disselkamp, Marcus (2014/2015): Bilanzanalyse leicht gemacht. Grundlagen von A bis Z. (E-Book). 2. Aufl. Norderstedt: Books on Demand.

Geldern, Hans (2017): Controlling. (E-Book). 1st ed. Berlin: UVK Verlagsgesellschaft.

Sammelbände:

Alkan; Mustafa Nail (2018): Türkisch-Deutsche Beziehungen. In: Beate Neuss und Antje Nötzold (Hg.): Türkei - Schlüsselakteur für die EU?: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 99–122.

Çınar, Mehmet; Yılmaz, Aslıhan (2017): Terör Olaylarının Döviz Piyasası Oynaklığı Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği. In: *International Journal of Academi Value Studies* 3 (13), S. 55–66.

Eliaçık, Zeliha (2018): Turkish-German Relations. From Conjunctural Cooperation to the Solution of Structural Issues. In: *SETA Perspective*, S. 1–8.

Kabis-Kechrid, Laura Lale (2017): Die deutsche und europäische Türkei-Politik. In: *DGAPkompakt* (6), S. 34–36. Online verfügbar unter https://dgap.org/de/article/getFullPDF/29846&ved=2ahUKEwiz8pfl4p_hAhW1DWMBHd6iBnYQFjAAegQIBRAB&usq=AOvVaw2uHOaCKZSqBWNqW9a4mle, zuletzt geprüft am 26.03.2019.

Kandemir, Orhan; Purtul, Selin; Ayhan, Derya (2018): Siyasi Kriz Sürecinde Türkiye-Almanya Ekonomik İlişkileri: Dış Ticaret Doğrudan Yatırım ve Turizm. In: *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)* (3), S. 633–645.

Karabulut, Recep; Uğur, Ahmet (2014): Taksim Gezi Olaylarının (Mayıs-Haziran 2013) Türk Finans Sektörüne Etkisi. In: *Birey ve Toplum (Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi)* 4 (1), S. 281–295. DOI: 10.20493/bt.74480.

Maitah, Mansoor; Mustofa, Jehar; Uğur, Gok (2017): The Impact of Terrorist Attacks on Foreign Exchange Rate: Case Study of Turkish Lira versus Pound Sterling. In: *Economies* 5 (1), S. 5. DOI: 10.3390/economies5010005.

Neuss, Beate; Nötzold, Antje (Hg.) (2018): Türkei - Schlüsselakteur für die EU?: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Tröndle, Dirk (2018): Die Türkei nach dem gescheiterten Putsch aus türkischer und deutscher Perspektive. In: Beate Neuss und Antje Nötzold (Hg.): Türkei -

Schlüsselakteur für die EU?: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 175–203.

Yayar, Rüştü; Yılmaz, Erkan (2016): Dünya ve Türkiye Otomotiv Sanayi Üzerine Genel Bir Değerlendirme. In: *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 71–85.

Yorulmaz, Recep (2018): ABD Yaptırımları ve Kur Krizinin Bölge Ekonomilerine Yansıması. In: *Ortadoğu Araştırmaları Merkezi (ORSAM)*, S. 1–14.

Offizielle Pressemitteilungen und Berichte

Avcioğlu Cem; Urhan, Cihan; Özçelik, Damla; Eryılmaz, Enes; Özgüner İlke; Mermertaş, Şebnem; Şentürk, Zümray (2018): Sektörel Görünüm: Otomotiv Ana ve Yan Sanayi Ocak 2018. TSKB Ekonomik Araştırmalar.

Daimler AG (Hg.) (2007): Die Erfolgsgeschichte der Mercedes-Benz Türk A.Ş. Daimler AG, zuletzt aktualisiert am <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko.xhtml?oid=9274301&ls=L2RIL2luc3RhbmNIL2tvLnhodG1sP29pZD05OTA2MTAxJnJlbElkPTYwODIyJmZyb21PaWQ9OTkwNjEwMSZib3JkZXJzPXRydWUmcVzdWx0SW5mb1R5cGVJZD00MDYyNyZ2aWV3VHlwZT1saXN0JnNvcnREZWZpbml0aW9uPVBVQkxJU0hFRF9BVC0yJnRodW1iU2NhbGVJbml0eD0wJnJvd0NvdW50c0luZGV4PTU!&rs=0>, zuletzt geprüft am 22.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2007): Edelstein in Anatolien: Das Werk Aksaray der Mercedes-Benz Türk A.Ş. Daimler AG. Online verfügbar unter <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Edelstein-in-Anatolien-Das-Werk-Aksaray-der-Mercedes-Benz-Tuerk-A.xhtml?oid=9274348>, zuletzt geprüft am 23.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2013): Geschäftsbericht 2013. Online verfügbar unter <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2013.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2014): Daimler im Überblick. Geschäftsjahr 2013. Online verfügbar unter <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-daimlerimueberblick-2013.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2015): Geschäftsbericht 2014. Online verfügbar unter <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2014.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2015): Zahlen und Fakten 2014. Online verfügbar unter <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-broschuerezahlenundfakten-2014.pdf>, zuletzt geprüft am 30.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2016): Daimler im Überblick. Geschäftsjahr 2015. Online verfügbar unter

<https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-daimlerimueberblick-de-2015.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2016): Geschäftsbericht 2015. Online verfügbar unter <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2015.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2017): Daimler im Überblick. Geschäftsjahr 2016. Online verfügbar unter <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-daimlerimueberblick-de-2016.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2017): Geschäftsbericht 2016. Online verfügbar unter <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2016.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2018): Daimler im Überblick. Geschäftsjahr 2017. Online verfügbar unter <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-daimler-im-ueberblick-2017.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Daimler AG (Hg.) (2018): Geschäftsbericht 2017. Online verfügbar unter <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2017.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Deutsch-Türkische Industrie und Handelskammer (Hg.) (o.J.): GTAI Wirtschaftsbericht Türkei 2015. Gesamtwirtschaftlicher Ausblick. Online verfügbar unter <http://www.dtr-ihk.de/tr/ekonomik-veriler/ekonomi-raporlari/gtai-wirtschaftsbericht-tuerkei-2015/>, zuletzt geprüft am 26.03.2019.

Doğuş Grubu (o.J.): (Doğuş Otomobil Tarihçe). Online verfügbar unter http://vwticariarac.vw.com.tr/portalFiles/20123294955221_Do%C4%9Fu%C5%9F%20Otomotiv%20Tarih%C3%A7e.pdf, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Doğuş Otomotiv (Hg.) (o.J.): 2016 Annual Report. Online verfügbar unter https://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/201732162440812_CORPORATE%20PROFILE.PDF, zuletzt geprüft am 16.05.2019.

Doğuş Otomotiv (Hg.) (o.J.): Annual Report 2013. Online verfügbar unter https://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/201681716524855_DOAS%202013%20FR_ENG%20WEB1.pdf, zuletzt geprüft am 12.05.2019.

Doğuş Otomotiv (Hg.) (o.J.): Annual Report 2014. Online verfügbar unter https://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/20168171616119_Dogus%20Otomotiv_2014_ENG_WEB1.pdf, zuletzt geprüft am 13.05.2019.

Doğuş Otomotiv (Hg.) (o.J.): Faaliyet Raporu 2015. Online verfügbar unter https://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/20168171064826_DOAS_2015_WEB_1.pdf, zuletzt geprüft am 16.05.2019.

Doğuş Otomotiv (Hg.) (o.J.): Faaliyet Raporu 2017. Online verfügbar unter https://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/2018310058144_DOAS_2017_FR_TR1.pdf, zuletzt geprüft am 16.05.2019.

Doğuş Otomotiv (2016): Markalar. Online verfügbar unter <https://www.dogusotomotiv.com.tr/tr/hakkimizda/dogus-otomotiv/markalar>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Doğuş Otomotiv (Hg.) (2016): Ortaklık Yapısı. Online verfügbar unter <https://www.dogusotomotiv.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/yatirimci-iliskileri-1/kurumsal-yonetisim/ortaklik-yapisi/ortaklik-yapisi-grafigi>, zuletzt geprüft am 07.05.2019.

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. (2014): Convenience Translation Into English Of The Consolidated Financial Statements For The Year Ended 31 December 2013 With Independent Auditor's Report Thereon. Online verfügbar unter http://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/201682314573786_201437165317827_DOAS31Aralik2013SPK-ENG.pdf, zuletzt geprüft am 04.06.2019.

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. (Hg.) (2015): Convenience Translation Into English Of The Consolidated Financial Statements For The Year Ended 31 December 2014 With Independent Auditor's Report Thereon. Online verfügbar unter http://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/2016823145425444_2015323153037118_DOAS_SPK_RAPOR_31.12.2014-ENG.pdf, zuletzt geprüft am 04.06.2019.

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. (Hg.) (2016): Convenience Translation Into English Of The Consolidated Financial Statements For The Year Ended 31 December 2015 With Independent Auditor's Report Thereon. Online verfügbar unter http://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/201682314512364_2016229223215283_DOAS%202015%20ENG%20Signed%20Report.pdf, zuletzt geprüft am 04.06.2019.

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. (2016): Doğuş Otomotiv. Online verfügbar unter <https://www.dogusotomotiv.com.tr/en/about-us/dogus-otomotiv/history>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. (Hg.) (2016): Milestones. Online verfügbar unter <https://www.dogusotomotiv.com.tr/en/about-us/dogus-otomotiv/milestones>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. (Hg.) (2017): Convenience Translation Into English Of The Consolidated Financial Statements For The Year Ended 31 December 2016 With Independent Auditor's Report Thereon. Online verfügbar unter http://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/20172282255120_DOAS%20SPK%20RAPOR%2031%2012%202016%20ENG%20-SIGNED.pdf, zuletzt geprüft am 04.06.2019.

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. (Hg.) (2018): Convenience Translation Into English Of The Consolidated Financial Statements For The Year Ended 31 December 2017 With Independent Auditor's Report Thereon. Online verfügbar unter

http://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/2018228235418925_4_DOAS_SPK_ENG_FULL_31122017.pdf, zuletzt geprüft am 04.06.2019.

European Central Bank (2019): Turkish lira (TRY). European Central Bank, zuletzt geprüft am 26.01.2019.

Konya Ticaret Odası (2014): 17 Aralık'ın Ekonomik Etkileri. In: *Etüd-Araştırma Servisi*, S. 1–10.

Konya Ticaret Odası (2017): 15 Temmuz Darbe Girişiminin Türkiye ve Konya İş Alemine Etkileri, S. 1–12.

OSD (Hg.) (o.J.): Otomotiv Sanayii Genel İstatistik Bülteni - General and Statistical Information Bulletin Of Automotive Manufacturers. Online verfügbar unter <http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/CATA2013-84.pdf>, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

OSD (Hg.) (o.J.): Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni - General and Statistical Information Bulletin Of Automotive Manufacturers. Online verfügbar unter <http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/CATA2015-80.pdf>, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

OSD (Hg.) (2014): Aylık Rapor - Automotive Industry Monthly Report. Online verfügbar unter <http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/Rapor2013-12-72.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

OSD (Hg.) (2014): Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni - General and Statistical Information Bulletin Of Automotive Manufacturers. Online verfügbar unter <http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/CATA2014-82.pdf>, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

OSD (Hg.) (2015): Aylık Rapor - Automotive Industry Monthly Report. Online verfügbar unter <http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/Rapor2014-12-71.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

OSD (Hg.) (2016): Aylık Rapor - Automotive Industry Monthly Report. Online verfügbar unter <http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/Rapor2015-12-70.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

OSD (Hg.) (2016): Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni - General and Statistical Information Bulletin Of Automotive Manufacturers. Online verfügbar unter <http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/YILLIK2016-146.pdf>, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

OSD (Hg.) (2017): Aylık Rapor - Automotive Industry Monthly Report. Online verfügbar unter http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/2016-12_OSD_RAPOR_SB_1-2203.pdf, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

OSD (Hg.) (2017): Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni - General and Statistical Information Bulletin Of Automotive Manufacturers. Online verfügbar unter http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/Yillik_2017-2224.pdf, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

OSD (Hg.) (2018): Aylık Rapor - Automotive Industry Monthly Report. Online verfügbar unter http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/2017-12_OSD_RAPOR_SB_1-3300.pdf, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

OSD (Hg.) (2019): Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni - General and Statistical Information Bulletin Of Automotive Manufacturers. Online verfügbar unter http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/2019_YILLIK-5401.pdf, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

Otomotiv Sanayii Derneği (2015): Otomotiv Sanayii 2014 Yılı Değerlendirme Raporu. OSD.

Otomotiv Sanayii Derneği (2016): Otomotiv Sanayii 2015 Yılı Küresel Değerlendirme Raporu. OSD.

Otomotiv Sanayii Derneği (2017): Otomotiv Sanayii 2016 Yılı Küresel Değerlendirme Raporu. OSD.

Otomotiv Sanayii Derneği (2018): Otomotiv Sanayii 2017 Küresel Değerlendirme Raporu. OSD.

Pişkin, Sercan (2017): Otomotiv Sektör Raporu. Türkiye'de Otomotiv Ana Sanayiinin Doğuşu. TSKB Ekonomik Araştırmalar.

SECRETARIAT GENERAL OF THE PRESIDENCY OF THE REPUBLIC OF TURKEY (2016): 10 Questions To Understand 15 July Coup Attempt And Fetullah Terrorist Organization, S. 1–42.

statista - Das Statistikportal (2019): Jährliche Entwicklung des Wechselkurses des Euro gegenüber der türkischen Lira von 2005 bis 2018 (in Lira). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/882581/umfrage/wechselkurs-des-euro-gegenueber-der-tuerkischen-lira-jahresdurchschnittswerte/>, zuletzt geprüft am 27.01.2019.

Volkswagen (2019): Volkswagen Tarihi. Online verfügbar unter <https://binekarac.vw.com.tr/tr/volkswagen-dunyasi/volkswagen-tarihi.html>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Internetquellen:

AFP (2013): Merkel erschrocken über türkischen Polizeieinsatz. Zeit Online. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/politik/ausland/2013-06/merkel-tuerkei-kritik>, zuletzt geprüft am 27.03.2019.

Akademie-Herkert (Hg.) (o.J.): Cash-Flow-Rendite. Online verfügbar unter <https://www.akademie-herkert.de/glossar/cash-flow-rendite>, zuletzt geprüft am 22.05.2019.

Akşam (2017): Mercedes, Aksaray'dan dünyaya Ar-Ge ihraç edecek. Online verfügbar unter <https://www.aksam.com.tr/ekonomi/mercedes-aksaraydan-dunyaya-arge-ihrac-edecek-c2/haber-622975>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Almanya'nın Türkiye'deki Dış Temsilcilikleri (o.J.): İkili Ekonomik İlişkiler. Online verfügbar unter <https://tuerkei.diplo.de/tr-tr/themen/wirtschaft/-/1798704>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Auswärtiges Amt (2019): Türkei: Beziehungen zu Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/tuerkei-node/bilateral/201968>, zuletzt geprüft am 29.03.2019.

Auswärtiges Amt (2019): Türkei: Beziehungen zu Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/tuerkei-node/bilateral/201968>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Aydınlık (2017): Bosch ve Siemens Türkiye'den vazgeçmiyor. Online verfügbar unter <https://www.aydinlik.com.tr/bosch-ve-siemens-turkiye-den-vazgecmiyor-ekonomi-eylul-2017>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

BBC NEWS Türkçe (2013): Reyhanlı saldırıları: 7 soruda olup bitenler. Online verfügbar unter https://www.bbc.com/turkce/haberler/2013/05/130513_reyhanlida_ne_oldu, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

BBC NEWS Türkçe (2015): Suroç'ta katliam: 31 ölü, 104 yaralı. Online verfügbar unter https://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/07/150720_suruc_saldiri, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

BBC NEWS Türkçe (2016): Davutoğlu: Sultanahmet'teki saldırının faili yabancı uyruklu DEAŞ üyesi. Online verfügbar unter https://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/01/160112_sultanahmet_patlama, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

BBC NEWS Türkçe (2017): 4 soruda ABD-Türkiye vize krizinin diplomatik boyutu. Online verfügbar unter <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-41552996>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

BBC NEWS Türkçe (2017): Reina saldırısı hakkında neler biliniyor? Online verfügbar unter <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-38486486>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

BBC NEWS Türkçe (2017): Reina saldırısı zanlısı İstanbul'da yakalandı. Online verfügbar unter <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-38636095>, zuletzt geprüft am 27.02.2019.

BBC NEWS Türkçe (2018): 10 Ekim Ankara Gar saldırısı davası sürecinde neler yaşandı? Online verfügbar unter <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-45010767>, zuletzt geprüft am 29.02.2019.

BBC NEWS Türkçe (2018): Gezi Parkı Eylemleri: Protestolarda Gün Gün Neler Yaşandı? Online verfügbar unter <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-44304326>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

BenzInsider.com (2014): Mercedes-Benz Aksaray plant reaches 200,000-truck milestone. Online verfügbar unter <https://www.benzinsider.com/2014/12/mercedes-benz-aksaray-plant-reaches-200000-truck-milestone/>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Bloomberg HT (2017): 4 başlıkta Türk-Alman ekonomik ilişkileri. Online verfügbar unter <https://businessht.bloomberght.com/piyasalar/haber/1570911-4-baslikta-turk-almanekonomik-iliskileri>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Can, Faruk (2018): Türk ekonomisine OHAL'in etkileri - Grafik. Euronews. Online verfügbar unter <https://tr.euronews.com/2018/06/23/ohal-turk-ekonomisini-nasil-etkiledi-infografik>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Capital (Hg.) (o.J.): Mercedes Benz Türk. Online verfügbar unter <https://www.capital.com.tr/listeler/capital-500/mercedes-benz-turk>, zuletzt geprüft am 26.04.2019.

Çelik, Mustafa Gökhan (2013): 17 Aralık operasyonunun piyasalara etkisi. Online verfügbar unter https://www.ntv.com.tr/ekonomi/17-aralik-operasyonunun-piyasalara-etkisi,oln_BtE3r0iQ0PJFHRX_qA, zuletzt geprüft am 26.02.2019.

CNN Türk (2015): Suruç'taki canlı bomba saldırısının faili kesinleşti. Online verfügbar unter <https://www.cnnturk.com/turkiye/suructaki-canli-bomba-saldirisinin-faili-kesinlesti>, zuletzt aktualisiert am 2018, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

CNN Türk (2017): Mercedes Türkiye'de 50'inci (sic!) yılını kutladı. Online verfügbar unter <https://www.cnnturk.com/otomobil/medcedes-turkiyede-50inci-yilini-kutladi>, zuletzt geprüft am 23.04.2019.

CNN Türk (2018): Vize krizi çözüldü dolar ve euro hızlı düştü. Online verfügbar unter <https://www.cnnturk.com/ekonomi/doviz/vize-krizi-cozuldu-dolar-ve-euro-hizli-dustu>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Cumhuriyet (2017): ABD ile vize krizi: Dolar 3,80'i gördü, Avro rekor tazeledi. Online verfügbar unter http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ekonomi/840786/ABD_ile_vize_krizi_Dolar_3_80_i_gordu_Avro_rekor_tazeledi.html, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Cura, Burcu (2018): Türkiye'nin son 10 yılda ihracat ve ithalat ilişkileri. Bloomberg HT. Online verfügbar unter <https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2127019-turkiye-nin-son-10-yilda-ihracat-veithalat-iliskileri>, zuletzt aktualisiert am 04.06.2018, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Deutsche Welle Türkçe (2017): 5 soruda İncirlik'ten çekilme. Online verfügbar unter <https://www.dw.com/tr/5-soruda-incirlikten-%C3%A7ekilme/a-39143970>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Deutsche Welle Türkçe (2017): Beş soruda Gezi Parkı protestoları. Online verfügbar unter <https://www.dw.com/tr/be%C5%9F-soruda-gezi-park%C4%B1-protestolar%C4%B1/a-39063920>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Deutsche Welle Türkçe (2017): Rakamlarla Almanya-Türkiye ekonomik İlişkileri. Online verfügbar unter <https://www.dw.com/tr/rakamlarla-almanya-turkiye-ekonomik-iliskileri/a-39779201>, zuletzt geprüft am 31.03.2016.

Dreher, Anna (2017): Die Lage ist unsicher, das Misstrauen groß. Süddeutsche Zeitung. Online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/tuerkei-die-lage-ist-unsicher-das-misstrauengross-1.3436721>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Dünya (2015): Mercedes'ten Türkiye'de tarihi rekor. Online verfügbar unter <https://www.dunya.com/sirketler/mercedes039ten-turkiye039de-tarihi-rekor-haberi-269207>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Dünya (2016): Mercedes-Benz, Aksaray'da kapasiteyi katlayacak. Online verfügbar unter <https://www.dunya.com/sectorler/otomotiv/mercedes-benz-aksaray039da-kapasiteyi-katlayacak-haberi-307124>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Dünya (2017): Mercedes-Benz'in Türkiye yatırımları sürüyor. Online verfügbar unter <https://www.dunya.com/sirketler/mercedes-benzin-turkiye-yatirimlari-suruyor-haberi-347659>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Dünya (2017): Mercedes'ten Ar-Ge'ye 8.4 milyon euro yatırım. Online verfügbar unter <https://www.dunya.com/sectorler/otomotiv/mercedesten-ar-geye-84-milyon-euro-yatirim-haberi-362592>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Ehrhardt, Mischa (2018): Deutsch-türkische Wirtschaftsbeziehungen. Ungleiche Handelspartner. ZDF. Online verfügbar unter <https://www.zdf.de/nachrichten/heute/deutsch-tuerkische-wirtschaftsbeziehungen-100.html>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Erem, Onur (2018): OHAL sona erdi: İki yıllık sürecin bilançosu. BBC NEWS Türkçe. Online verfügbar unter <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-44799489>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Euronews (2018): OHAL döneminde döviz kuru seyri. infogram. Online verfügbar unter <https://infogram.com/6a38712c-1daf-416e-9d1b-0b75d1d708ec>, zuletzt geprüft am 03.03.2019.

Gürses, Özlem (2017): Mercedes-Benz Türk CEO'su Sülün, Sözcü'ye konuştu. Sözcü. Online verfügbar unter <https://www.sozcu.com.tr/2017/ekonomi/mercedes-benz-turk-ceosu-sulun-ne-istediginizi-bilen-otomobil-1818003/>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Habertürk – Ekonomi (2014): Mercedes-Benz'den üretim rekoru. Online verfügbar unter <https://www.haberturk.com/ekonomi/otomobil/haber/922946-mercedes-benzden-uretim-rekoru>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Habertürk - Ekonomi (2014): Türk Lirası'na Bulgar mezalimi. In: *Habertürk*. Online verfügbar unter <https://www.haberturk.com/ekonomi/para/haber/909550-turk-lirasina-bulgar-mezalimi>, zuletzt geprüft am 26.01.2019.

Habertürk - Ekonomi (2017): TİM ilk 100 ihracatçı firmayı açıkladı. Online verfügbar unter <https://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/1525008-tim-ilk-100-ihracatci-firmayi-acikladi>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Hamsici, Mahmut (2014): 10 soruda: 17-25 Aralık operasyonları. BBC NEWS Türkçe. Online verfügbar unter https://www.bbc.com/turkce/haberler/2014/12/141212_17_25_aralik_operasyon_u_neler_oldu_10_soruda, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Heller, Michael (2017): Daimler baut den Standort Türkei aus. Hg. v. Stuttgarter-Zeitung. Online verfügbar unter <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.investitionen-daimler-baut-den-standort-tuerkei-aus.48a4bfd8-08a5-41bd-91c9-8a099991c187.html>, zuletzt geprüft am 29.05.2019.

Holletscheck, Christopher (2017): Für welche Konzerne die Türkei wichtig ist. Handelsblatt. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/tuerkei-krise-fuer-welche-deutschenkonzerne-die-tuerkei-wichtig-ist/20091444.html?ticket=ST-7327-xGCVtK4Aenr4DZ5tYoRm-ap1>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Hürriyet (2018): Volkswagen. Online verfügbar unter <http://hurriyet.com.tr/galeri-dev-sirket-turkiyeye-geldi-ilk-taksimden-basladi-sonra-40832052?p=7>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Invest In Turkey (2013): Daimler to invest in Turkey IT service center. Online verfügbar unter <http://www.invest.gov.tr/en-US/infocenter/news/Pages/081113-daimler-establishing-it-service-center-in-turkey.aspx>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Karar (2015): Mercedes Benz Türk: "Türkiye'de devam". Online verfügbar unter <https://www.karar.com/ekonomi-haberleri/mercedes-benz-turk-turkiyede-devam-35792>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Karar (2016): Darbe girişimi sonrası dolar kaç TL? Online verfügbar unter <https://www.karar.com/ekonomi-haberleri/darbe-girisimi-sonrasi-dolar-ne-kadar-188640>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Karius, Andreas (2016): Volkswagen/Daimler: Putschversuch in Türkei bislang ohne Auswirkungen. Automobil Produktion. Online verfügbar unter <https://www.automobil-produktion.de/maerkte/volkswagen-putschversuch-in-tuerkei-bislang-ohne-auswirkungen-117.html>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Mchugh, Davif (2017): Mercedes-Benz luxury cars fuel fat profits at Daimler. Phys.Org. Online verfügbar unter <https://phys.org/news/2017-02-mercedes-benz-luxury-cars-fuel-fat.html>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Milliyet.com.tr (2016): Olağanüstü hal (OHAL) nedir? Online verfügbar unter <http://www.milliyet.com.tr/ohal-nedir--gundem-2280844/>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Milliyet.com.tr (2017): Mercedes-Benz, tarihi bir rekora imza attı. Online verfügbar unter <http://www.milliyet.com.tr/mercedes-benz-den-yeni-bir-rekor-otomobil-2381998/>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Online Focus (2017): 10 deutsche Unternehmen, die Erdogans Drohungen schwer treffen würden. Online verfügbar unter https://www.focus.de/finanzen/videos/verwerfungen-mit-der-tuerkei-10-deutscheunternehmen-die-erdogans-drohungen-schwer-treffen-wuerden_id_7397899.html, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Otomobil Gazetesi (2016): Mercedes-Benz Türk'ten tarihi bir yıl. Online verfügbar unter http://www.otomobilgazetesi.com/haber/mercedes-benz-turkten-tarihi-bir-yil_h781.html, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Paksoy, Yunus (2017): German giants dismiss Berlin's warnings, continue investing in Turkey. Daily Sabah. Online verfügbar unter <https://www.dailysabah.com/economy/2017/07/25/german-giants-dismiss-berlins-warnings-continue-investing-in-turkey>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Sabah (2016): 17 Aralık: FETÖ'nün yargıya darbe girişimi. Online verfügbar unter <https://www.sabah.com.tr/gundem/2016/12/17/17-aralik-fetonun-yargiya-darbe-girisimi>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Sabah (2018): 15 Temmuz darbe girişimi gecesi saat saat neler yaşandı? Online verfügbar unter <https://www.sabah.com.tr/gundem/2018/07/15/15-temmuz-gecesi-neler-yasandi-iste-karanlik-gecede-saat-saat-yasananlar>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Schwarze, Till (2017): Flüchtlingsabkommen mit der Türkei. Für Merkel funktioniert der Deal. Zeit Online. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/politik/ausland/2017-02/fluechtlingsabkommen-tuerkei-eu-inhalt>, zuletzt geprüft am 31.03.2019.

Sputnik Türkiye (2017): ABD'den vize krizinin bitmesi için 4 şart. Online verfügbar unter <https://tr.sputniknews.com/turkiye/201710181030645890-abd-vize-krizi-sart/>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Superbrands (Hg.) (2005): (Doğuş Otomobil ile İlgili Genel Bilgiler). Online verfügbar unter <http://www.superbrandsturkey.com/2005/dogusotomotiv.pdf>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

T24 (2017): Uğur Gürses: Bugün "OHAL'i kaldırıyorum" deyin, döviz kuru palas pandıras düşer. Online verfügbar unter <https://t24.com.tr/haber/ugur-gurses-bugun-ohali-kaldiriyorum-deyin-doviz-kuru-palas-pandiras-duser,495096>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

T24 (2018): 2 yıl önce bugün 15 Temmuz gecesi neler yaşandı? Online verfügbar unter <https://t24.com.tr/haber/2-yil-once-bugun-15-temmuz-gecesi-neler-yasandi,670442>, zuletzt geprüft am 25.02.2019.

Uygun, Yurdağül (2015): Mercedes Benz Türk İstanbul'a dev IT hizmetleri merkezi kurdu. Fortune. Online verfügbar unter

<http://www.fortuneturkey.com/mercedes-benz-turk-istanbula-dev-it-hizmetleri-merkezi-kurdu-11665>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Vatan (2016): Türkiye Mercedes'in Ar-Ge merkezi oluyor. Online verfügbar unter <http://www.gazetevatan.com/turkiye-mercedes-in-ar-ge-merkezi-oluyor-1016514-otomobil/>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Wulf, Veronika; Helm, Miguel (2017): Deutschland und die Türkei - Chronik eines Zernürnisses. Süddeutsche Zeitung. Online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/politik/aussenpolitik-deutschland-und-die-tuerkei-chronik-eines-zerwuerfnisses-1.3597933>, zuletzt geprüft am 27.03.2019.

Yeni Şafak - Ekonomi (2015): Mercedes-Benz: Türkiye'de yatırımlara devam edeceğiz. Online verfügbar unter <https://www.yenisafak.com/ekonomi/mercedes-benz-turkiyede-yatirimlara-devam-edecegiz-2239625>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Yılmaz, Mehmet (2018): 2017 Yılı'nın En Çok Kazandıranı Yabancı Parası Polonya Ztolisi Oldu. In: *Vergialgi* 06.01.2018. Online verfügbar unter <https://vergi.algi.net/ekonomi-maliye/2017-yilinin-en-cok-kazandirani-yabanci-parasi-polonya-ztolisi-oldu/>, zuletzt geprüft am 27.01.2019.

Yücel, Aysel (2017): Mercedes'in kamyonlarına onayı Türkiye verecek. Dünya. Online verfügbar unter <https://www.dunya.com/sectorler/otomotiv/mercedesin-kamyonlarına-onayı-türkiye-verecek-haberi-362475>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Interviews

Yatırımcı İlişkileri, (2019), Interview (10.06.2019) (Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.).

Türkman, Süha (2019), Interview (17.06.2019) (Wirtschaftswissenschaftler an İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ))

ANHANG

ANKET FORMU

10.06.2019

Bu anket formu Türk-Alman Üniversitesi Kültürlerarası Yönetim Bölümü 2013-2017 yılları arasında Türkiye'deki dalgalı döviz kurlarının ve mevcut olan Türk-Alman İlişkilerinin Türkiye'de otomobil pazarında faaliyetleri bulunan iki Alman Şirketine (Volkswagen A.Ş., Daimler A.Ş.) olan etkisi başlıklı Yüksek Lisans tezi için hazırlanmıştır. Anket sadece bilimsel araştırma için kullanılacak olup üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Şimdiden vereceğiniz katkılar için teşekkür ederiz.

Celal Arslan

*Türk Alman Üniversitesi / Kültürlerarası Yönetim Yüksek Lisans Bölümü
Öğrencisi*

İletişim: arslan.celal@hotmail.com

Anketi Cevaplayan

Adı: Anonim

Soyadı: Anonim

Çalıştığı Kurum: Doğu Otomotiv

Unvan/Çalıştığı Departman: Yatırımcı İlişkileri

İmza: Anonim

2013 – 2017 Yılları Arasında Doğu Otomotiv'in Faaliyetleri ve Bilançolarıyla İlgili Anket Soruları

Sermaye Yapısı ile İlgili Sorular

Şirketin 2013-2017 yılları arasındaki bilanço yapısına baktığımız zaman Yabancı Kaynaklar'ın Öz Kaynaklara oranla oldukça arttığını görüyoruz. Buna paralel olarak borç-sermaye oranı da ciddi bir artış eğilimi içerisinde. Bu olumsuz olarak değerlendirilebilecek eğilimde otomotiv sektöründeki trendler, dalgalı döviz kurları*³¹ ve diğer global faktörlerin hangileri daha çok ön plana çıkıyor?

Bu durumu etkileyen değişik faktörler bulunmaktadır. Ekonomik koşullara bağlı olarak olan bir durum değil. 2011 yılında Volkswagen AG strateji değiştirerek yeni stratejisini 2018 yılına kadar tüm pazarlarda lider olmak olarak belirlemiştir (Macht – 2018). Buna bağlı olarak Pazar payını yükseltmek için hazırda bulunan araçların stoklarda daha fazla bulunması gerekiyor. Doğu Otomotiv 2013 yılına kadar stoklarında bir aylık ürün bulunduruyordu. 2013 yılında ise Doğu Otomotiv'in hem 2-3 aylık stok bulundurması hem de bu araçların aynı yıl içerisinde üretilmiş olması gerekiyordu ve araçların üretimi yaklaşık 8 haftalık bir süreçti. Dolayısıyla yeni araçlar 2013 Şubat ayında gelmeye başladı. Mevcut büyüyen stoklar sayesinde Doğu Otomotiv'in pazar payı yükseldi; fakat stoklar daha fazla beklediği için işletme sermayesi (Working Capital) (borç-sermaye) maliyeti bu nedenle arttı, bu artış da döviz kurlarının da yükselmesinin oldukça önemli bir payı var. İşletme sermayesi maliyetinin artmasının önemli sebeplerinden birisinin de Doğu Otomotiv'in müşteri memnuniyeti açısından

³¹ * Sorulardaki “dalgalı döviz kuru” ve “stabil olmayan politik atmosfer sebebiyle oluşan dalgalı döviz kuru” ifadeleriyle 2013-2017 yılları arasında dolar ve euro karşısında değer kaybeden Türk Lirası vurgulanmaktadır.

yedek-parça hizmetlerini rakiplerine oranla daha seri ve kusursuz olarak yerine getirmesi ve bunun da bir maliyetinin olması olduğunu söyleyebiliriz.

Gezi Olayları, politik sıkıntılar ve Türkiye’de bulunan gergin seçim atmosferi Doğu Otomotiv’i olumsuz etkiledi. 14’ 15’ 16’ yılında oynak döviz kurları nedeniyle müşteri kafa karışıklığı yaşadı. 2015 yılında Doğu Otomotiv döviz kurlarına rağmen fiyatları arttırmadı ve bu nedenle satış patlaması yaşandı.

Doğu Otomotiv döviz kurlarının oynaklığından etkilenmemek için şirket içerisinde ayrı bir yapı oluşturuyor. İki farklı döviz kuru var Doğu Otomotiv’de. Bunlardan bir tanesi spot kuru, diğeri ise OEM’le oluşturulan kurdur. Burada doğal bir hedge oluşuyor. Diğer şirketler döviz kurları nedeniyle fiyat arttırsa Doğu da arttırıyor, onlar arttırmıyorsa Doğu da arttırmıyor. VW AG’nin (OEM) de destekleriyle diğer Doğu Otomotiv oluşacak riskleri ve zararları karşılıyor.

2016 yılının sermaye yapısı ile ilgili rasyolar açısından ilk sorudaki verilere paralel olarak özellikle negatif geçtiğini görüyoruz. Burada Türkiye'deki politik atmosferin stabil olmamasına bağlı dalgalı döviz kuru dışında, global gelişmelerin ve gerek dünyada gerekse Türkiye'de otomotiv sektöründe gerçekleşen trendler gibi faktörlerin rolü nedir?

2016 yılı 15 temmuz darbe girişimi sonrasında Doğu Otomotiv BIST’de güveni arttırmak ve yabancı yatırımcıyı borsaya çekmek amacıyla kendi hisselerini satın almıştır ve bu nedenle kendi öz kaynaklarında %10’luk bir azalma meydana gelmiştir (olumsuz etkilemiştir). Doğu Oto güven sağlamak amacıyla kendi hisselerini satın aldığı için şirketin borsada paylaşımında olan hisseleri %14.5’a kadar düşmüştür.

Duran ve Dönen Varlıklar İle İlgili Sorular

Şirketin 2013-2017 zaman aralığında dönen varlıklarının arttığı gözlemleniyor. Bu şirketin likiditesi ve değişen Pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi açısından olumlu bir işaret olarak algılanabilir. Fakat Doğu Oto'nun aynı dönem aralığındaki bilançolarına bakıldığında alacakların da önemli oranda arttığı gözlemleniyor. Alacakların bu denli artış eğiliminde olmasında otomotiv sektöründeki trendler, stabil olmayan politik atmosfere bağlı dalgalı döviz kurları ve diğer global faktörlerin hangileri daha çok ön plana çıkıyor?

Bu açıkçası şirketin aldığı stratejik bir karardı. Şirket bu yıllar arasında Pazar lideri olma stratejisi izliyordu ve bu nedenle daha fazla stoğa ihtiyacı vardı. Bu nedenle bu rasyo pozitif algılanmalıdır. Pazar liderliğinin kazanılması için hazırda bulunması gereken 2-3 aylık stok var. Bunlar bayiiilere satıldığı için alacaklı olan taraf Doğu Otomotiv.

Bayiiler 2013'e kadar belirli bir limit karşılığı araç alabiliyordu. Daha sonra Doğu Otomotiv kendi Faktöring şirketini kurdu ve bayiilere bu faktöring şirketi üzerinden limit konmaya başlandı. Bayii zamanı gelince borcu ödüyor, eğer ödeyemezse faktöring şirketi ona kredi veriyor. Faktöring şirketiye her halukarda ilgili borcu Doğu Otomotiv'e ödüyor.

Kapsama Oranı İle İlgili Sorular

Öz sermayenin duran varlıkları kapsama oranına baktığımızda 2016 yılında sert bir düşüş ve öz sermayenin duran varlıkları kapsayamadığı gözlemleniyor. Sebep olarak yukarıda belirtilen sebeplerin hangisi daha çok ön plana çıkıyor?

Yine daha önce belirtildiği gibi Dođuş Otomotiv 2016 yılında %10'luk öz sermaye payıyla kendi hisselerini satın aldı ve böylece kendi şirketiyle alakalı "iyi bir performans gösteriyor" izlenimi bırakmayve BIST'i daha çekici kılmayı hedefledi. Zira BIST'in %70'i yabancı sermaye tarafından işletiliyor. Yani borsanın çoğunluğu yabancıların elinde. Yabancıya yönelik bazı görsel şeyler yapılmak zorunda. Özellikle darbe girişiminden sonra Dođuş Otomotiv'e şirket olarak desteđini göster ve hisselerine yatırım yap tavsiyesinde bulundu ve şirket kendi hisselerini satın aldı. Bu nedenle de Dođuş Otomotiv'in öz sermaye oranı düştü, buna ek olarak şirketin faaliyetlerinde deđişiklik olmadığı için duran varlıkları artmaya devam etti.

Yine kapsama oranlarının sonuçlarına bakıldığında ihtimal olarak şirketin kısa vadeli borçlarını döndürmekte zorlandığı ve borçlarını ödeme becerilerinin azaldığı gözlemleniyor. Yukarıdaki sorularda belirtilen nedenlerden hangileri bu duruma sebep olarak daha çok ön plana çıkıyor?

Dođuş Otomotiv'in borçluluk yapısında işletme sermayesi kredileri bir yıldan azdır ve kredilerin %95'i kısa vadeli borçlar olarak geçer. Bu rasyo nedenle böyle gözüküyor. Gezi Olaylarından önce 2013-2015 yılları için 2 yıllık bağlanan bir işletme sermayesi vardır. 2015'ten sonra borçlanma hepsi kısa vadeliye geçmiştir.

Likidite, Nakit Akışı ve Working-Capital İle İlgili Sorular

Şirketin likidite oranının özellikle 2014 ve 2016 yıllarında büyük bir düşüş içerisine girdiđi, özellikle 2016 yılında Likidite 2 ve 3 oranının kritik deđer olan %50'nin altına düştüğü ve muhtemel olarak borçlarını ödemede zorluk yaşadığı görülüyor. Bu düşüşte stabil olmayan politik atmosferin oluşturduđu dalgalı döviz kurlarının rolü nedir?

Doğuş Otomotiv bir distribütör şirketi olduğu için nakit bulundurmeyen bir şirket, döviz kurlarıyla bir alakası yok. İşletme sermayesiyle dönen bir şirket olduğu için bu durum normaldir. İşletme sermayesiyle nakit direkt krediye yatırılır ya da ithalat yapılır.

2014 ve 2016 yıllarında şirketin likidite ve nakit akışı gibi önemli verilerinde özellikle olumsuz göstergeler ön plana çıkıyor. Bu yıllarda diğer yıllardan farklı olarak ne gibi etmenler ön plana çıkıyordu? Burada dalgalı döviz kurlarının yanı sıra küresel faktörlerin rolü nedir?

2014 ve 2016 yıllarında faizlerin artması şirketin kısa vadeli borçlarını ve dolayısıyla likiditeyi olumsuz etkilemiştir. Toptancıyız. Migros ya da Arçelik gibi şirketlerle karşılaştırılması gerekiyor.

Örnek olarak vermek gerekirse Doğuş Otomotiv 2014 yılında Volkswagen AG'den 10.000 Euro'ya Euro 2 civarlarında aldığı aracı 2015 yılında kur farklarından dolayı 4 liradan alıyor. Bu aracın bedelinin TL bazın iki katına çıkması anlamına geliyor ve bu bedel ticari alacaklara, borca ve stoğa bu şekilde giriyor. Bu araçlar bayilere belirli bir kar marjıyla verildiği için fiyatları artıyor. Yine örnek olarak Volkswagen 102 endeksinden Seat 110 endeksinden satılır. Burada rakip şirketlerin politikalarına bağlı olarak bir artış yapılıyor. Döviz kurlarıysa stratejik risk yönetim yapısı dolayısıyla tolere ediliyor. Eğer rakip firmalar fiyatlarında artışta bulunuyorsa Doğuş Otomotiv'de belirli olan endekslere göre fiyat artışı yapıyor. Açıkça ifade etmek gerekirse Doğuş Otomotiv kur efektini yönetmeyi öğrendi ve aynı zamanda VW (OEM) tarafından da destek görüyor.

Working-Capital'e baktığımızda şirketin kısa vadeli borçlarını karşılayabilmek için duran varlıklarını kullanmak durumunda olduğunu görüyoruz. Şirketin ihtiyacı olan nakit varlıklara sahip olamamasında Türkiye'deki stabil olmayan

politik atmosfere bağı dalgalı döviz kurlarının ve diđer global faktörlerin rolü nedir?

İşletme sermayesi kredisiyle şirket kendi kendini döndürebiliyor. Yaşadığı sıkıntıları yönetebiliyor. Bunlar gecikmeli olarak düzeltilebiliyor.

Dinamik Borçlanma derecesine baktığımızda, Dođuş Oto'nun muhtemel gerekli yatırımları ve ödemeleri için gerekli likiditeyi nakit akışından sağlayamadığını görüyoruz. Burada döviz kurları ve diđer global gelişmelerin rolü nedir?

Şirket borçla iş yapıp nakit bulundurmadağı için bu rasyo Dođuş Otomotiv için bir önem arz etmiyor.

Şirketin Yabancı Sermaye artışıyla birlikte Dönen Varlıklarının Duran Varlıklarına oranla arttığı da gözleniyor. Yabancı Sermaye artışının (borçlanmanın) temelinde döviz kurlarının rol aldığını söyleyebilir miyiz? Etkileri varsa nasıl oldu?

Döviz kurlarının artışının oldukça fazla bir etkisi vardır, fakat bu durum yönetilebiliyor.

Karlılıkla İlgili Sorular ve Genel Sorular

Yönetim (yürütme) ve Marketing giderlerinin artmasına paralel ciro (satış) karlılığında bir düşüş gözlemleniyor. Burada dalgalı döviz kurlarının etkisi var mıdır?

Şirketin pazarlama giderleri artıyor çünkü sadece pazarlama giderleri sadece pazarlama giderlerinden oluşmuyor. Dağıtım giderleri de bunun içerisinde. 2013 yılından bu yana Pazar lideri olmak adına satışlar arttırıldığı için dağıtım giderleri de doğal olarak artıyor. Dağıtım bir dönem döviz kuruyula yapıldığı için döviz kuru da bu durumu olumsuz etkiledi.

Genel sermaye karlılığına baktığımızda, şirketin sahip olduğu sermayenin arttığını buna karşılık elde edilen karın dalgalandığını gözlemliyoruz. Burada döviz kurlarının rolü nedir?

Pazar payını arttırmak şirketin genel stratejisi olduğu için bununla alakalı herhangi bir çalışma yapılmadı. ROA'nın arttırılması şirketin önceliği değildi. Fakat döviz kurları ROA'yı doğal olarak olumsuz etkiledi.

Öz sermaye karlılığında özellikle 2017'de belirgin bir düşüş gözlemleniyor. Bu belirgin düşüşte ÖTV'nin ve dalgalı döviz kurlarının yanı sıra o dönem bozuk olan Türk-Alman ilişkilerinin de bir payı var mı?

Bir önceki yıldan dağıtılan paylar ve düşen hasılat nedeniyle bu gerçekleşti. Özellikle belirtmek gerekir ki Volkswagen'in ve Doğuş Otomotiv'in ilişkileri oldukça iyi. Siyasi olarak belirttiğiniz zaman dilimi ne kadar kötü geçmiş olsa da Dieselpate skandalı sonrası da dahil iki şirketin arası bozulmamıştır. İki taraf arasında her zaman bir Win-Win ilişkisi vardır. 2011 yılından bu yana ana şirket Doğuş Otomotiv'i lider konuma layık görerek ödüllendirmiştir ve stratejik partner olarak görmüştür.

Genel olarak özellikle 2016-2017 yıllarında oldukça olumsuz seyreden Türk-Alman ilişkilerinin şirketin faaliyetlerine ne gibi bir etkisi oldu? Şirketin cirosu ve karlılığı bu olumsuz ilişkilerden etkilendi mi? Bu etki kendisini nasıl açığa çıkardı?

Bir önceki soruda belirtildiği gibi olumsuz bir etkisi olmadı

BIST100'deki Doğu Oto hisselerine baktığımızda ilgili yıllarda Yabancı Yatırımcı Oranı'nın ve Hisse Başına Kazanç'ın oldukça düştüğü gözlemleniyor. Burada dalgalı döviz kurlarının, global gelişmelerin ve 2016-2017 yılları baz alındığında oldukça olumsuz seyreden Türk-Alman ilişkilerinin rolü nedir?

Bu şirketin 2016 yılında kendi öz sermayesiyle hisselerini aldığı için gerçekleşti. Yani şirket kendi hisselerini satın alınca yabancı yatırımcıya hisse kalmadı. Türk-Alman ilişkilerinin bunda herhangi bir payı yok.

2017 yılında satılan toplam araç sayısına bakıldığında belirgin bir düşüş gözlemleniyor. Bu düşüşte dalgalı döviz kurlarının yanısıra oldukça olumsuz seyreden Türk-Alman ilişkilerinin bir rolü var mıdır?

Bu genel olarak Türkiye'de daralma gösteren otomotiv sektörüyle ilgili. Türk-Alman ilişkilerinin herhangi bir etkisi yok.

Genel olarak 2013-2017 yıllarındaki politik gelişmelere bağlı olarak dalgalanan döviz kurlarının ve özellikle 2016-2017 yıllarında bozulan Türk-Alman ilişkilerinin şirketin bilançosuna ve satışlarına etkisini nasıl görüyorsunuz?

Siyasi açıdan ilişkiler gerilmiş olabilir fakat Doęuş Otomotiv'in yönetimi günlük olarak Almanya'daki ana şirketle görüşmektedir. Markalar bazında haftalık görüşmeler gerçekleştiriliyor. IT alanında anlık olarak Türkiye'ye ihraç edilen araçlar her yönüyle izlenmekte ve Doęuş Otomotiv olarak bu konuda da Almanya'yla entegre şekilde çalışıyoruz. Ana şirketle güçlü bir iletişimimiz var ve onlar için en iyi distribütörlük firmasıyız. Öte yandan iki şirket arasındaki Win-Win ilişkisi ve stratejik partnerlik sebebiyle şirketin faaliyetleri politik atmosferden etkilenmemiştir.

Döviz kurlarıyla alakalı daha önce söylendięi gibi iki tane döviz kuru var. Burada bir stratejik risk yönetimi söz konusu. Buradaki etkilenme belirli bir dönem için geçerli olsa da daha sonraki yıl telafi ediliyor. Şirket içerisindeki risk yönetimi dalgalı döviz kurunu dengeliyor.

ANKET FORMU

17.06.2019

Bu anket formu Türk-Alman Üniversitesi Kültürlerarası Yönetim Bölümü 2013-2017 yılları arasında Türkiye'deki dalgalı döviz kurlarının ve mevcut olan Türk-Alman İlişkilerinin Türkiye'de otomobil pazarında faaliyetleri bulunan iki Alman Şirketine (Volkswagen A.Ş., Daimler A.Ş.) olan etkisi başlıklı Yüksek Lisans tezi için hazırlanmıştır. Anket sadece bilimsel araştırma için kullanılacak olup üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Şimdiden vereceğiniz katkılar için teşekkür ederiz.

Celal Arslan

*Türk Alman Üniversitesi / Kültürlerarası Yönetim Yüksek Lisans Bölümü
Öğrencisi*

İletişim: arslan.celal@hotmail.com

Anketi Cevaplayan

Adı: Suha

Soyadı: Türkman

Çalıştığı Kurum: İstanbul Teknik Üniversitesi

Unvan: Öğretim Üyesi

İmza:

Mercedes-Benz'in 2013-2017 yılları arasında Türkiye'deki yatırım faaliyetleriyle ilgili sorular:

1. Mercedes-Benz'in Türkiye'deki yatırımlarına 2013-2017 yılları arasında devam ettiği, fakat 2017 yılında eldeki verilere göre diğer yıllara nazaran daha az yatırım yaptığı gözlemleniyor. Aynı yıl içerisinde Almanya'dan Türkiye'ye yapılan doğrudan yatırımlar da %33 azalma eğiliminde. Mercedes-Benz'in Türkiye'ye yatırım kararları bozulan ilişkilerden etkilenmiş olabilir mi?
2. Yine eldeki verilere göre Mercedes-Benz'in 2018 yılında Aksaray'da üretim kapasitesini iki katına çıkarmak için 113 Milyon Euro'luk yatırım yaptığı gözlemleniyor. Bu durumda gergin ilişkilerin yatırım kararlarını kısa süreli etkilemiş olduğunu söyleyebilir miyiz?

Mercedes-Benz'in 2013-2017 yılları arasında Türkiye'deki üretim faaliyetleriyle ilgili sorular:

3. 2014 yılında gerek Türkiye'de gerekse de Mercedes-Benz Türk A.Ş.'de otobüs üretiminin düştüğü gözlemleniyor. 2016 yılındaysa Türkiye'de ve Mercedes-Benz Türk A.Ş.'de hem kamyon hem de otobüs üretimi düşüş trendinde. 2014 yılındaki otobüs üretiminin düşüşünde politik gelişmelere bağlı olarak dalgalanan döviz kurlarının³² rolü var mıdır? Bu düşüşte başka hangi etmenler rol almış olabilir? 2016 yılında darbe teşebbüsünün ve dalgalı döviz kurlarının kamyon ve otobüs üretiminin düşüşünde nasıl bir etkisi olmuş olabilir?

³² Politik gelişmelere bağlı olarak dalgalanan döviz kurlarıyla genel olarak 2015 yılı istisna olarak Türk Lirasının Dolar ve Euro karşısındaki değer kaybı ifade edilmektedir.

4. Mercedes-Benz'in 2013-2017 yılları arasındaki kamyon ve otobüs üretim rakamlarının Türkiye'deki üretim trendleriyle paralel olduğu gözlemleniyor. Yalnız otobüs üretimi 2017 yılında Hoşdere'ye yapılan 8.4 milyon Euro'luk yatırıma karşın Türkiye'deki artış trendinin aksine azalıyor. Burada gerilen ilişkilerin ticari bir yansıması söz konusu olabilir mi?

Mercedes-Benz'in 2013-2017 yılları arasında Türkiye'deki satış faaliyetleriyle ilgili sorular:

5. Mercedes-Benz'in Türkiye'deki kamyon, otobüs ve araba satışlarının 2013-2017 yılları arasında Türkiye'deki otomotiv sektöründeki satış trendleriyle aynı olduğu gözlemleniyor. Bir başka deyişle kamyon satışları 2016 hariç, otobüs satışları 2014 ve 2016 hariç; araba satışlarıysa 2017 hariç artma eğiliminde. 2013-2017 yılları arasında dalgalı döviz kurları ve 2016 yılındaki darbe teşebbüsü Türkiye'deki otomotiv sektörünü genel olarak nasıl etkilemiş olabilir?

Mercedes-Benz'in 2013-2017 yılları arasında Türkiye'deki ihracat faaliyetleri ile ilgili sorular:

6. Kamyon ihracat rakamlarına baktığımızda da Mercedes-Benz Türk'ün ihracat rakamları Türkiye'deki trendle paralel. Diğer bir ifadeyle 2013-2017 yılları arasında sadece 2014 yılında bir düşüş gözlemleniyor. 2014 yılındaki bu düşüşün sebebi ne olabilir? Dalgalı döviz kurları burada bir faktör olarak algılanabilir mi?
7. Türkiye'deki trendin aksine 2017 yılında Mercedes-Benz'in otobüs ihracatının düştüğü gözlemleniyor. Bu yıl içerisinde Hoşdere'ye yapılan

8.4 Milyon Euro'luk bir yatırım da mevcut. Düşüşün sebepleri arasında bozulan Türk-Alman ilişkilerinin bir rolü olabilir mi?

8. Otobüs ve kamyon üretimi için Mercedes-Benz'in 2013-2017 yılları arasında prodüksiyon kapasitesini sürekli arttırdığı gözlemleniyor. Bunun yanısıra Aksaray'a yapılan AR-GE yatırımları da bulunmakta. Diğer yandan bu yıllar arasında otobüs ve kamyon satışlarının bu yatırımlara karşın düştüğü, fakat Mercedes-Benz Türk'ün de ihracat rakamlarının da arttığı gözlemleniyor. Dalgalı ve genel olarak değer kaybetme trendinde bulunan Türk Lirası göz önüne alındığında Türkiye üretim maliyetleri için avantajlı bir ülke konumunda bulunuyor diyebiliriz. Mercedes-Benz Türk'ün otobüs ve kamyon üretimi için Türkiye'yi biraz daha ihracat odaklı bir ülke olarak görmeye başladığını söyleyebilir miyiz?

Genel Sorular

9. Genel olarak politik gelişmelere bağlı olarak dalgalanan döviz kurları 2013-2017 yılları arasında Türkiye'deki otomotiv sektörünü nasıl etkilemiştir?
10. Genel olarak özellikle 2017 yılında Türk-Alman ilişkileri Mercedes-Benz Türk A.Ş.'nin faaliyetlerini etkilemiş olabilir mi?

CEVAPLAR

- 1) BU TÜR YATIRIMLAR SİYASİ KARARLARIN ÖTESİNDEDİR. ESAS OLAN KARLILIK VE DIŞ PIYASA KOŞULLARININ ŞARTLARIDIR
- 2) GEÇMİŞTE VE GÜNÜMÜZDE ALMAN TÜRK İLİŞKİLERİ BİLİNİR ANLAMDA HIÇ BİR HALDE GERGİN OLMAMIŞTIR. POLİTİK AMAÇLAR YATIRIMLARI ETKİLEMEZ.
- 3) KUR'LARIN VE DARBE GİBİ OLAYLARIN ETKİSİ OLMAMIŞTIR.
- 4) OLMAMIŞTIR.
- 5) OLMAMIŞTIR.
- 6) MARKANIN DÜNYA PİYASALARINDAKİ GERİLEMENİN ETKİSİ ALTINDA KALDIĞI BİLİNİYOR.
- 7) DÜNYA ÜRETİM VE MAMUL PAZARLARDAKİ DURUŞ VE GERİLEME SEBEPLERİ ÖNEMLİDİR. ORTADOĞU SAVAŞLARI , ABD İLE RUSYA VE ÇİN REKABETİ , AYRICA AVRUPA BİRLİĞİNİN ZAYIFLAMASI , BİRLEŞİK KRALLIĞIN AB'DEN AYRILMASI , ÖZELLİKLE 2008 FİNANS KRİZİNİN DEVAM ETMESİ GİBİ, GENEL DÜNYA SORUNLARI "İLGİLİ MARKA" ÜZERİNDE ETKİLİDİR.
- 8) ELBETTE VE TÜMÜYLE ÖYLEDİR.
- 9) İÇ PİYASADA GERİLEME OLMUŞTUR.
- 10) ETKİLEMEMİŞTİR.

SUHA TÜRKMAN
ÜNİVERSİTE ÖĞRETİM ÜYESİ
(emekli)



LEBENS LAUF (CURRICULUM VITAE)

PERSÖNLICHE DATEN

Name: Celal Arslan
Geburtsdatum: 02.10.1989
Geburtsort: Kadıköy, Istanbul
Staatsangehörigkeit: Republik Türkei

AKADEMISCHE / SCHULISCHE LAUFBAHN

Master of Arts: Interkulturelles Management,
Türkisch-Deutsche Universität, Istanbul, September 2016 bis
heute

Bachelor of Arts: BWL (auf Deutsch), Marmara Universität
Istanbul, 2008-2014

Gymnasium: Kartal Anadolu Lisesi, Istanbul, 2003-2007

PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN

Robert Bosch Türkei

Forschungsprojekt über den Digital Transformation Prozess, Istanbul, Juni 2018 -
August 2018

Aygaz Doğalgaz A.Ş.

Praktikum in der Logistikabteilung, Istanbul, Juli 2013 - August 2013